Consulting

Revisão Estratégica do Sistema de Ônibus do Rio de Janeiro

Etapa 4.1 – Detalhamento da Organização

P13 – Relatório de Detalhamento da Estrutura Organizacional

SMTR – Prefeitura do Rio

Estritamente confidencial
Draft
Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

pwc

Objetivo do Relatório

Apresentar a proposta de detalhamento aprovada para 3º e 4º níveis da estrutura da SMTR, atribuições relacionadas e respectivos níveis hierárquicos.

Conteúdo

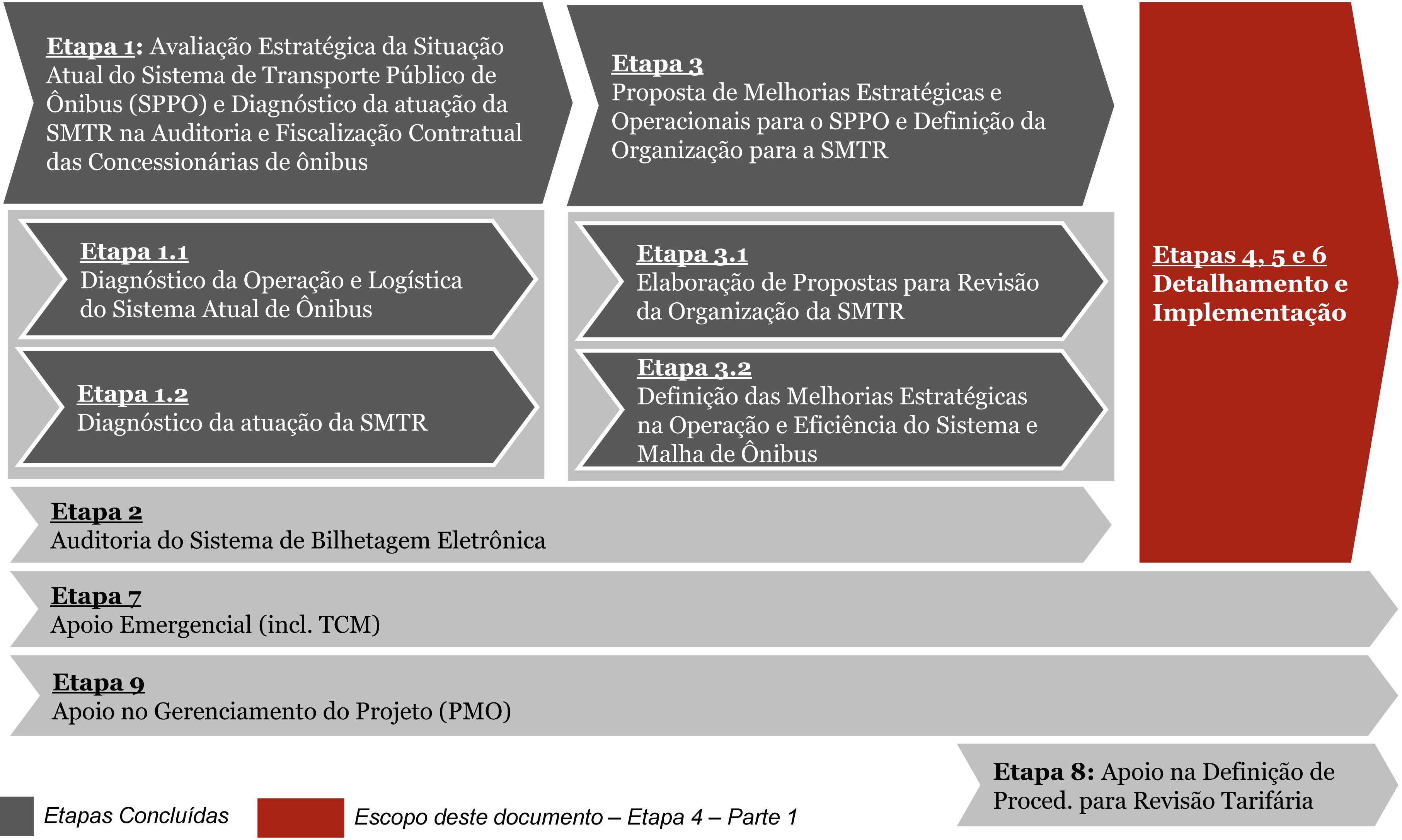
Seção	**Visão Geral**	**Página**
1	Sumário Executivo	1
2	Abordagem Conceitual	8
3	Metodologia de trabalho	11
4	Níveis hierárquicos	16
5	Propostas de detalhamento	26
5.1	Subsecretaria de Planejamento	27
5.2	Subsecretaria de Sistemas de Transporte	42
6	Resultados consolidados	58
7	Visão comparativa entre a estrutura atual e a futura	64
8	Comitês	69
9	Próximos passos	73
Appendices		
1	Visão das áreas por macroprocesso	75
2	Estrutura final - Revisada conforme indicação da Comissão de Fiscalização	87

Sessão 1

Sumário Executivo

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Este relatório tem como escopo a Etapa 4 – Parte 1: Detalhamento da Organização – Detalhamento do organograma para 3º e 4º níveis...



Etapa 1: Avaliação Estratégica da Situação Atual do Sistema de Transporte Público de Ônibus (SPPO) e Diagnóstico da atuação da SMTR na Auditoria e Fiscalização Contratual das Concessionárias de ônibus

Etapa 1.1
Diagnóstico da Operação e Logística do Sistema Atual de Ônibus

Etapa 1.2
Diagnóstico da atuação da SMTR

Etapa 3
Proposta de Melhorias Estratégicas e Operacionais para o SPPO e Definição da Organização para a SMTR

Etapa 3.1
Elaboração de Propostas para Revisão da Organização da SMTR

Etapa 3.2
Definição das Melhorias Estratégicas na Operação e Eficiência do Sistema e Malha de Ônibus

Etapas 4, 5 e 6
Detalhamento e Implementação

Etapa 2
Auditoria do Sistema de Bilhetagem Eletrônica

Etapa 7
Apoio Emergencial (incl. TCM)

Etapa 9
Apoio no Gerenciamento do Projeto (PMO)

Etapa 8: Apoio na Definição de Proced. para Revisão Tarifária

⬛ *Etapas Concluídas*

🟥 *Escopo deste documento – Etapa 4 – Parte 1*

...e representa o primeiro dos 3 produtos previstos para a etapa.

P13

Relatório de Detalhamento da Estrutura Organizacional

Relatório contendo:

- **Detalhamento da estrutura definida até o 4º nível hierárquico**
- **Definição dos níveis hierárquicos**
- **Principais responsabilidades das áreas relacionadas**
- **Existência e papéis de comitês e grupos de decisão**

P14

Relatório com descrição dos cargos/perfis

Relatório contendo:

- Cargos selecionados (limitado a 30 cargos)
- Metodologia de descrição
- Cargos descritos: Objetivo, Responsabilidades, Requisitos, Competências, etc.

P15

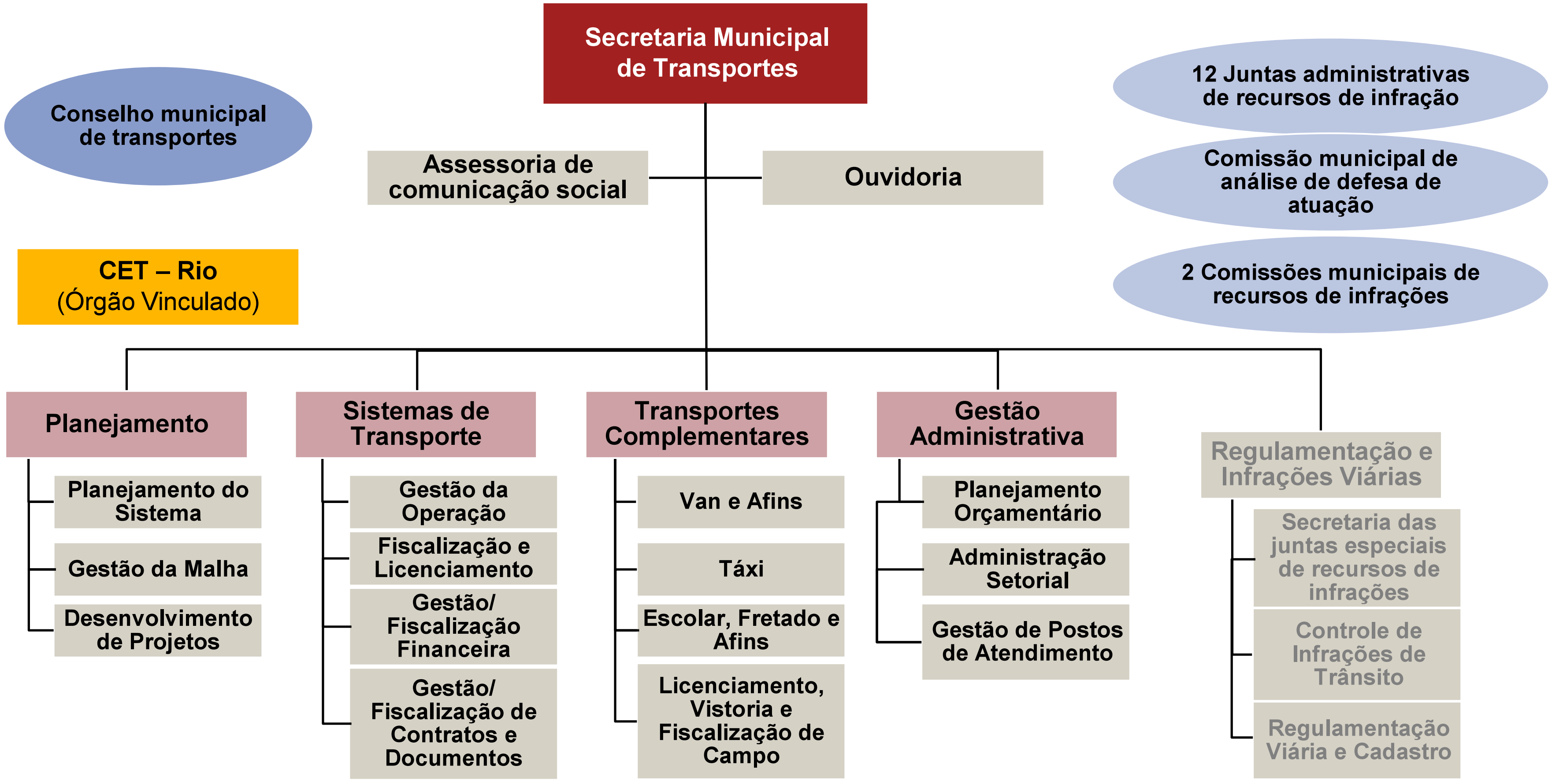
Relatório com estimativa de quantitativo de pessoal

Relatório contendo:

- Abordagem para estimativa de pessoal
- Metodologia utilizada
- Cenários de *headcount* propostos
- Modelo de quantitativo definido

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

O detalhamento partiu da estrutura aprovada em setembro e teve como foco o sistema de ônibus do munícipio.



Secretaria Municipal de Transportes

Conselho municipal de transportes

Assessoria de comunicação social

Ouvidoria

12 Juntas administrativas de recursos de infração

Comissão municipal de análise de defesa de atuação

2 Comissões municipais de recursos de infrações

CET – Rio
(Órgão Vinculado)

Planejamento
- Planejamento do Sistema
- Gestão da Malha
- Desenvolvimento de Projetos

Sistemas de Transporte
- Gestão da Operação
- Fiscalização e Licenciamento
- Gestão/ Fiscalização Financeira
- Gestão/ Fiscalização de Contratos e Documentos

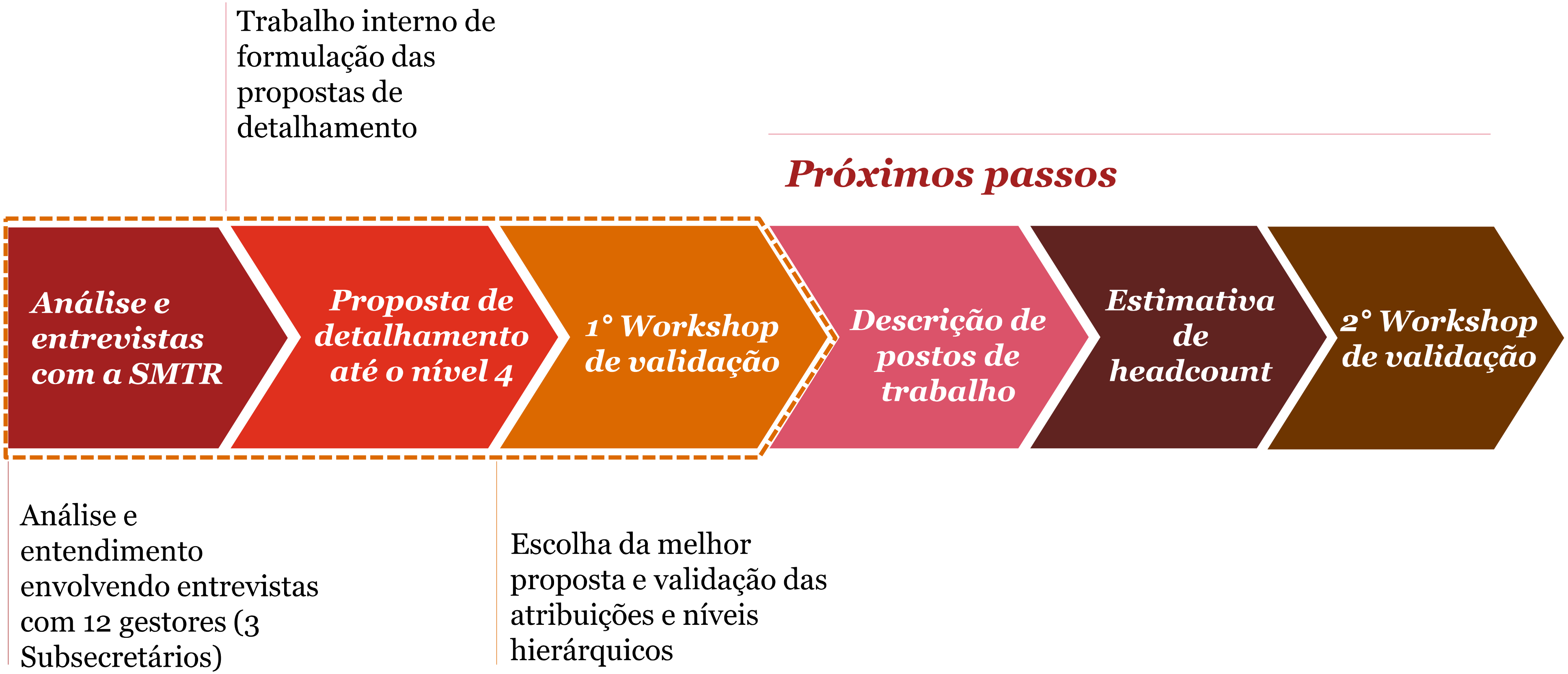
Transportes Complementares
- Van e Afins
- Táxi
- Escolar, Fretado e Afins
- Licenciamento, Vistoria e Fiscalização de Campo

Gestão Administrativa
- Planejamento Orçamentário
- Administração Setorial
- Gestão de Postos de Atendimento

Regulamentação e Infrações Viárias
- Secretaria das juntas especiais de recursos de infrações
- Controle de Infrações de Trânsito
- Regulamentação Viária e Cadastro

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

A construção das propostas teve início com análise da SMTR e realização de entrevistas com os gestores, seguido de trabalho interno de formulação das propostas e workshop.



Trabalho interno de formulação das propostas de detalhamento

Próximos passos

Análise e entrevistas com a SMTR

Proposta de detalhamento até o nível 4

1° Workshop de validação

Descrição de postos de trabalho

Estimativa de headcount

2° Workshop de validação

Análise e entendimento envolvendo entrevistas com 12 gestores (3 Subsecretários)

Escolha da melhor proposta e validação das atribuições e níveis hierárquicos

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

As seguintes premissas são fundamentais para o entendimento e funcionamento do modelo organizacional proposto.

- O modelo aqui proposto foi construído a partir da estrutura de 1º e 2º níveis já aprovada;
- O modelo aprovado anteriormente não será revisitado em discussões do 3º e 4º níveis;
- Para a produtividade da discussão é imprescindível separar estrutura organizacional de cargos, pessoas e remuneração;
- Ainda para a produtividade e escolha da melhor proposta para as necessidades da SMTR, é necessário não se apegar ao modelo atual durante as discussões;
- Um modelo organizacional alavanca o desempenho da organização quando possui modelos de Gestão e Avaliação do Desempenho e de Treinamento e Desenvolvimento associados a ele;
- O modelo deve considerar o melhor aproveitamento das pessoas por meio de mudanças nas suas qualificações e da cultura organizacional, não só o aumento do quadro de funcionários.

O relatório está estruturado de forma a expor a lógica de construção utilizada.

1. **Abordagem conceitual**

   Será apresentada a base conceitual da qual partimos para elaborar as propostas de detalhamento.

2. **Metodologia de trabalho**

   Metodologia de trabalho utilizada para construir os níveis 3 e 4 e definir níveis hierárquicos.

3. **Níveis hierárquicos**

   Será apresentada a definição do nível hierárquico de cada área definida na estrutura, de Planejamento até Gestão Administrativa.

4. **Propostas de detalhamento**

   Propostas de detalhamento para cada área de Planejamento e Sistemas de Transporte, incluindo vantagens e desvantagens.

5. **Resultados Consolidados**

   Apresentação dos resultados consolidados, alterações realizadas e distribuição das áreas por nível hierárquicos após a validação.

6. **Visão comparativa**

   Será apresentada uma visão comparativa, dividida por Subsecretarias, entre a estrutura atual e a proposta.

7. **Comitês**

   Proposta de implantação de comitês e suas principais características como o objetivo, os participantes, a frequência e o líder responsável.

o alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sessão 2

Abordagem Conceitual

Abordagem conceitual

Metodologia de trabalho

Níveis hierárquicos

Propostas de detalhamento

Resultados Consolidados

Visão comparativa

Comitês

O desenho organizacional envolve empreender atividades que direcionam uma organização a suportar a estratégia corporativa e alcançar os objetivos do negócio de forma efetiva e eficiente.

01 **Estrutura**: a definição de relações hierárquicas, níveis e amplitude de comando. Exemplos: Funções, processos, produtos (modais).

02 **Papéis e responsabilidades**: a atribuição de responsabilidade para o desempenho de atividades específicas por equipes.

03 **Descrição de cargos:** a atribuição de perfis e responsabilidades relacionados a cargos específicos.

04 **Responsabilidade e tomada de decisão**: a atribuição de responsabilidade pelos resultados de atividades específicas e a definição de quem está envolvido e aprova decisões-chave.

05 Definição da existência de **comitês** e/ou fóruns de discussão

terado em função da solicitação da Con ação da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Os benefícios alcançados pela organização quando se tem um modelo organizacional alinhado com a estratégia e com os processos de negócio

Aumento no nível de coordenação dentro e entre as unidades;

Fluxo de trabalho mais eficiente;

Maior qualidade e tempestividade no processo decisório;

Capacitação, avaliações e incentivos que proporcionam maior foco e motivam o comportamento desejado; - benefício não previsto pois a SMTR não possui modelo de avaliação do desempenho

Maior retenção de talentos;

Aumento significativo na satisfação dos consumidores (no caso da Secretaria, da Sociedade e usuários).

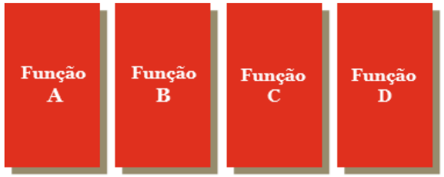
Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

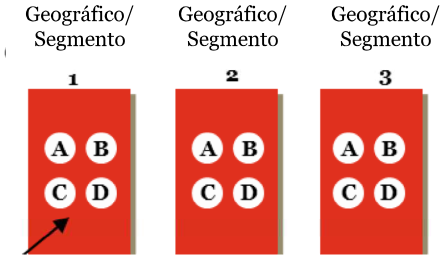
Sessão 3
Metodologia de trabalho

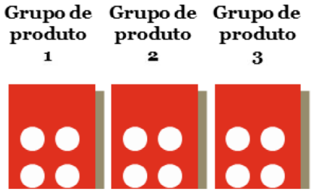
1. Abordagem conceitual
2. **Metodologia de trabalho**
3. Níveis hierárquicos
4. Propostas de detalhamento
5. Resultados Consolidados
6. Visão comparativa
7. Comitês

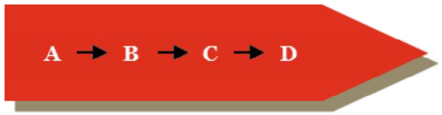
Como visto na primeira etapa de construção da estrutura, há diferentes tipos de estrutura organizacional que atendem aos propósitos e necessidades da organização.

Alternativas de Modelo	Lógica de Construção	Principais objetivos
Funcional	• Funções (departamentos ou competências) – ex. Finanças, Operações, Vendas, etc.	• Capturar ganhos de escala • Promover a especialização • Facilitar a gestão e a divisão de tarefas
Geográfico	• Regiões geográficas – ex. Sudeste, Sul, Nordeste	• Atender às diferenças regionais
Por Segmento de Cliente	• Segmentos de clientes – ex. Governos, Residencial, Empresas	• Focar nas necessidades específicas de cada segmento
Por Produto ou Negócios	• Produtos (ou modais) – ex. Perfumaria, Higiene Pessoal, Medicamentos	• Garantir a responsabilidade e empenho das equipes
Por Processo	• Principais atividades críticas ou fases do processo produtivo – ex. Logística, Vendas, Pintura, etc.	• Operar onde um elevado nível de integração funcional é necessário • Promover a especialização em fases do processo


Função A
Função B
Função C
Função D


Geográfico/ Segmento 1
Geográfico/ Segmento 2
Geográfico/ Segmento 3
A B C D
A B C D
A B C D

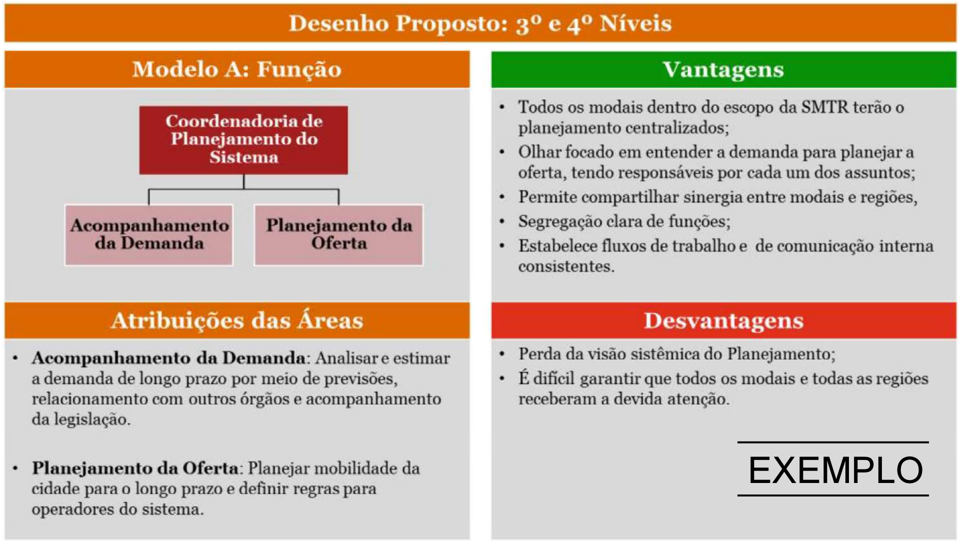

Grupo de produto 1
Grupo de produto 2
Grupo de produto 3



O modelo resultante pode ser um híbrido ou misto das alternativas, porém é importante que esteja contextualizado com as necessidades da organização

o Apêndice 2

Para as propostas de detalhamento, foram desenhados alguns cenários considerando os tipos possíveis de estrutura, apresentando em cada um, as atribuições, vantagens e desvantagens.



Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo A: Função

Coordenadoria de Planejamento do Sistema

Acompanhamento da Demanda | **Planejamento da Oferta**

Vantagens

- Todos os modais dentro do escopo da SMTR terão o planejamento centralizados;
- Olhar focado em entender a demanda para planejar a oferta, tendo responsáveis por cada um dos assuntos;
- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões,
- Segregação clara de funções;
- Estabelece fluxos de trabalho e de comunicação interna consistentes.

Atribuições das Áreas

- **Acompanhamento da Demanda**: Analisar e estimar a demanda de longo prazo por meio de previsões, relacionamento com outros órgãos e acompanhamento da legislação.
- **Planejamento da Oferta**: Planejar mobilidade da cidade para o longo prazo e definir regras para operadores do sistema.

Desvantagens

- Perda da visão sistêmica do Planejamento;
- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões receberam a devida atenção.

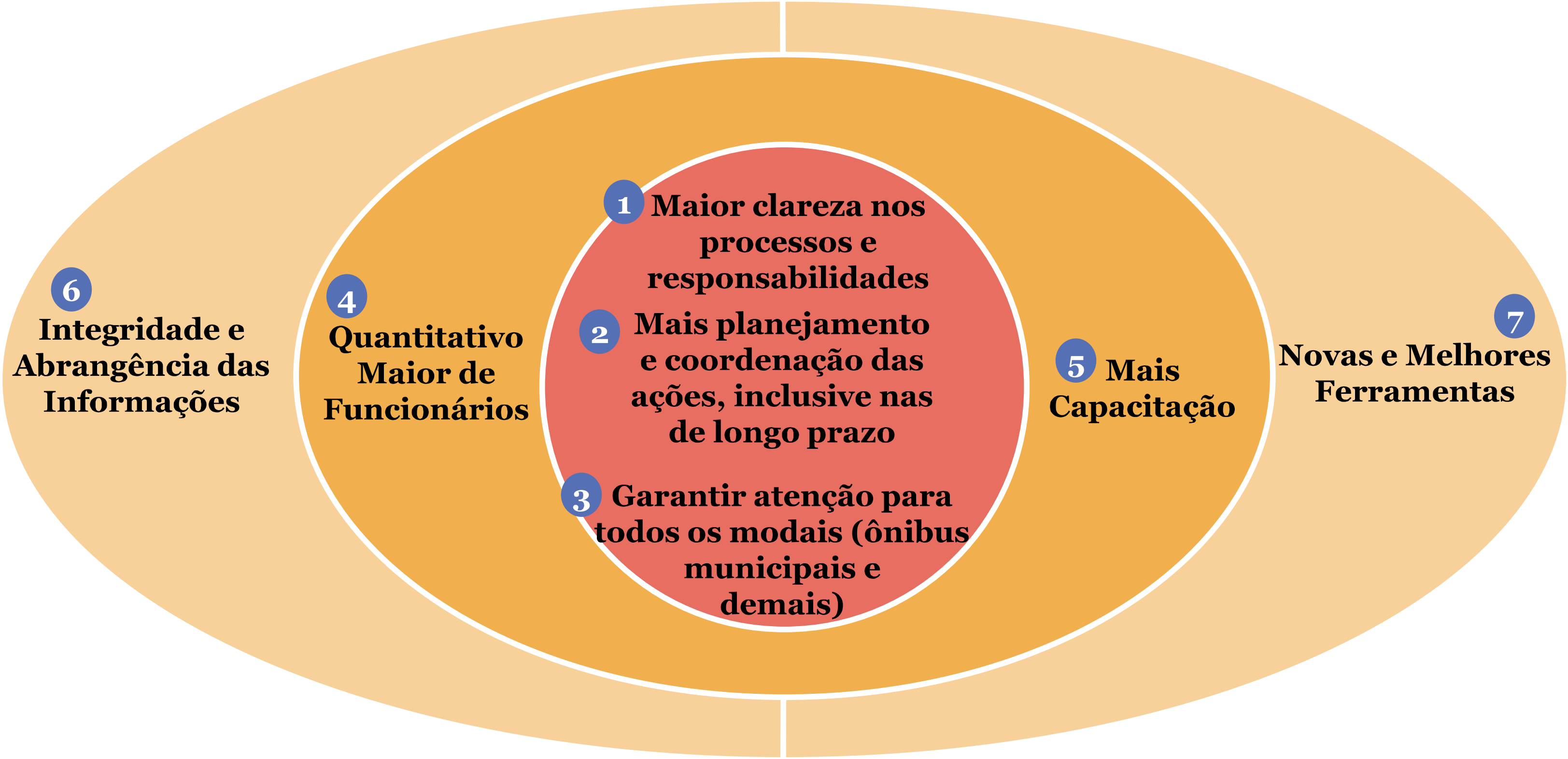
EXEMPLO

- O desenho aloca atenção suficiente da gestão para os **objetivos das unidades e da organização** e suas prioridades de atuação?
- Reflete as motivações, forças e fraquezas da força de trabalho, de forma **alavancar os talentos**?
- O nível hierárquico definido **adiciona valor** para as camadas de baixo? Há volume de trabalho que justifique?
- Assegura **responsabilidade** de cada área por objetivos e resultados?
- Delimita claramente as **atribuições e responsabilidades** de cada unidade?
- É **flexível** o suficiente para se **adaptar** a mudanças futuras ou à melhores práticas de trabalho?
- O modelo garante atenção a todos os **modais**?
- Endereça a**mplitude de comando** adequada?
- Aproveita a **sinergia** entre a similaridade das funções?
- Permite uma visão que **otimiza** os fluxos de trabalho, a comunicação interna e a tomada de decisão?

Para a definição dos níveis hierárquicos de cada unidade foi aplicada uma metodologia de características definidoras dos níveis.

	Secretaria	**Subsecretaria**	**Coordenadoria Geral**	**Coordenadoria**	**Gerência**
Visão	Cadeia de Valor	Macro Processos	Processos	Subprocessos	Atividades
Responsabilidade	Organização	Diversas funções relacionadas ao negócio	Mais de uma função relacionada ao negócio e/ou ampla abrangência geográfica	Uma função da estrutura	Área
Tomada de decisão/utilização da informação	Decide/ Responde	Decide/ Responde	Participa da decisão	Analisa e Recomenda Participa da decisão (sob demanda)	Sistematiza/ Organiza informação
Natureza da atuação	Macro estratégica / Política	Estratégica	Tático-Operacional	Tático-Operacional	Operacional
Atividades	Estratégicas	Estratégicas	Transacionais	Transacionais	Operativas
Consolidação da Informação	Da Organização	De áreas subordinadas	De áreas subordinadas e pares	De áreas subordinadas e pares	Da própria área

A abordagem conceitual nos mostra o alinhamento dos pontos de melhoria identificados e, junto com a metodologia aplicada, endereça parte dos desafios da SMTR no detalhamento proposto.



1 Maior clareza nos processos e responsabilidades

2 Mais planejamento e coordenação das ações, inclusive nas de longo prazo

3 Garantir atenção para todos os modais (ônibus municipais e demais)

4 Quantitativo Maior de Funcionários

5 Mais Capacitação

6 Integridade e Abrangência das Informações

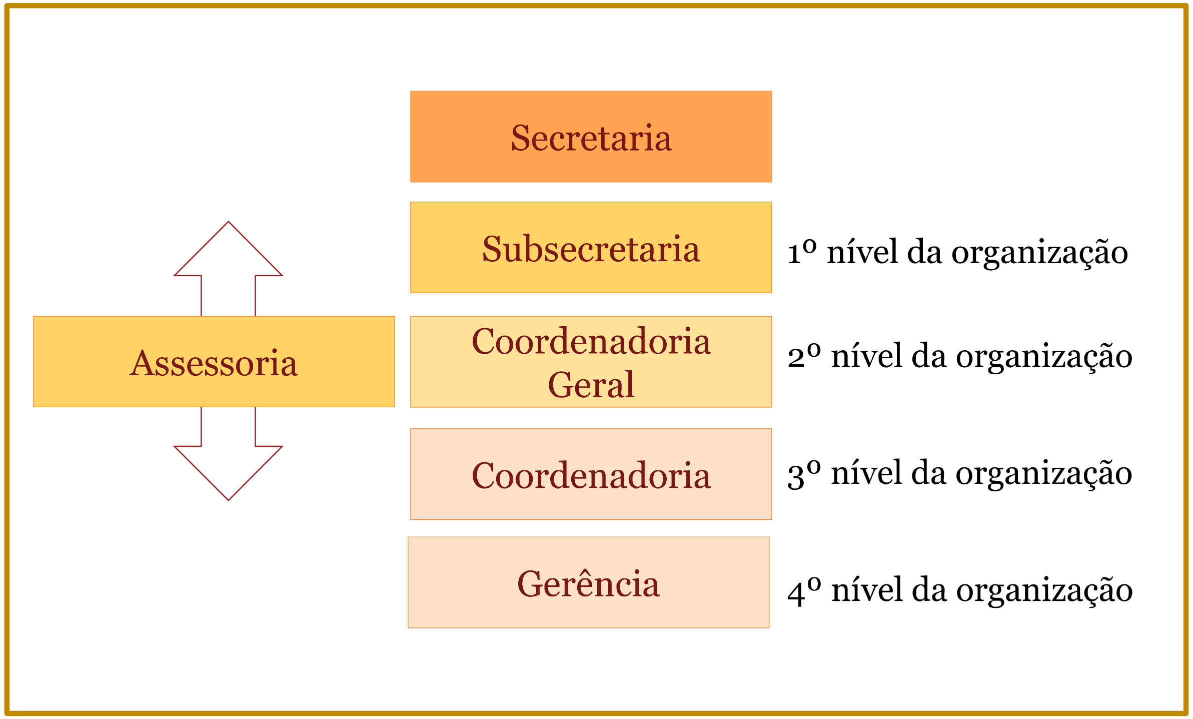
7 Novas e Melhores Ferramentas

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sessão 4
Níveis hierárquicos

1. Abordagem conceitual
2. Metodologia de trabalho
3. **Níveis hierárquicos**
4. Propostas de detalhamento
5. Resultados Consolidados
6. Visão comparativa
7. Comitês

Para o novo desenho da estrutura da SMTR foram propostos os seguintes níveis organizacionais.



Secretaria

Subsecretaria — 1º nível da organização

Assessoria

Coordenadoria Geral — 2º nível da organização

Coordenadoria — 3º nível da organização

Gerência — 4º nível da organização

O foco do detalhamento será até o 4º nível Organizacional, ou seja, o detalhamento será até o nível de Gerência

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (1/6)

Secretaria

Características Definidoras

- Decisões estratégicas são tomadas neste âmbito e há autonomia para direcionar assuntos relacionados à transportes;
- Este nível é responsável por toda a organização e comando de diversos assuntos;
- A Secretaria possui visão de cadeia de valor, sem atuar na operação;
- Este nível orienta um conjunto de Subsecretarias e/ou Assessorias, tendo liderança hierárquica sobre as mesmas;
- Possui também papel político institucional, não apenas papel estratégico;
- Integra e consolida funções de natureza e temas distintos entre si;

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (2/6).

Subsecretaria

Características Definidoras

- Este nível reporta diretamente ao Secretário;
- A Subsecretaria toma decisões estratégicas e possui ampla autonomia para direcionar assuntos relacionados à sua área de responsabilidade;
- Tem em sua estrutura diversas áreas pelas quais é responsável e gestão de diversos assuntos;
- Possui visão de diversos macroprocessos, direcionando a operação dos mesmos;
- A Subsecretaria orienta um conjunto de Coordenadorias e/ou Coordenadoria Geral, tendo liderança hierárquica sobre as mesmas;
- Possui interface constante com outras Subsecretarias e representa a SMTR perante órgãos externos.

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (3/6).

Coordenadoria Geral

Características Definidoras

- Este nível reporta diretamente ao Subsecretário;
- A área é responsável por analisar dados e recomenda ações de âmbito tático-operacional, podendo participar da tomada de decisão;
- O nível possui grau de autonomia para decidir sobre os processos sob sua responsabilidade;
- Possui visão de diversos processos, sendo responsável por direcionar, operar e responder pelos resultados dos mesmos;
- A Coordenadoria Geral orienta um conjunto de Coordenadorias e/ou Gerências, tendo liderança hierárquica sobre as mesmas;
- Coordena processos de média complexidade e/ou grande volume;
- Recebe e consolida informações das áreas pares e subordinadas;
- Possui interface interna com outras áreas.

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (4/6).

Coordenadoria

Características Definidoras

- Este nível reporta ao Coordenador Geral ou diretamente para o Subsecretário;
- A Coordenadoria sistematiza e organiza informações recebidas das áreas que lidera, para suportar a tomada de decisão própria e dos níveis acima;
- Possui autonomia relativa para decidir sobre a operação dos processos sob sua responsabilidade;
- O nível é responsável por operar e garantir os resultados dos processos sob sua responsabilidade;
- Orienta um conjunto de Gerências, tendo liderança hierárquica sobre as mesmas;
- A área coordena funções de mesma natureza, com média complexidade ;
- Pode apresentar necessidade de interfaces internas.

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (5/6).

Gerência

Características Definidoras

- Este nível reporta para o Coordenador Geral ou para o Coordenador;
- A área é responsável por executar um grupo de atividades com característica operacional;
- A área executa um conjunto de atividades essencialmente similares, rotineiras e de complexidade moderada ;
- A Gerência coleta, sistematiza e organiza informações relativas aos assuntos de sua responsabilidade;
- Possui autonomia restrita à operação das atividades sob sua responsabilidade;
- Possui interface média com outras áreas.

Para cada nível da organização, foram estabelecidas responsabilidades e características definidoras (6/6).

Assessoria

Características Definidoras

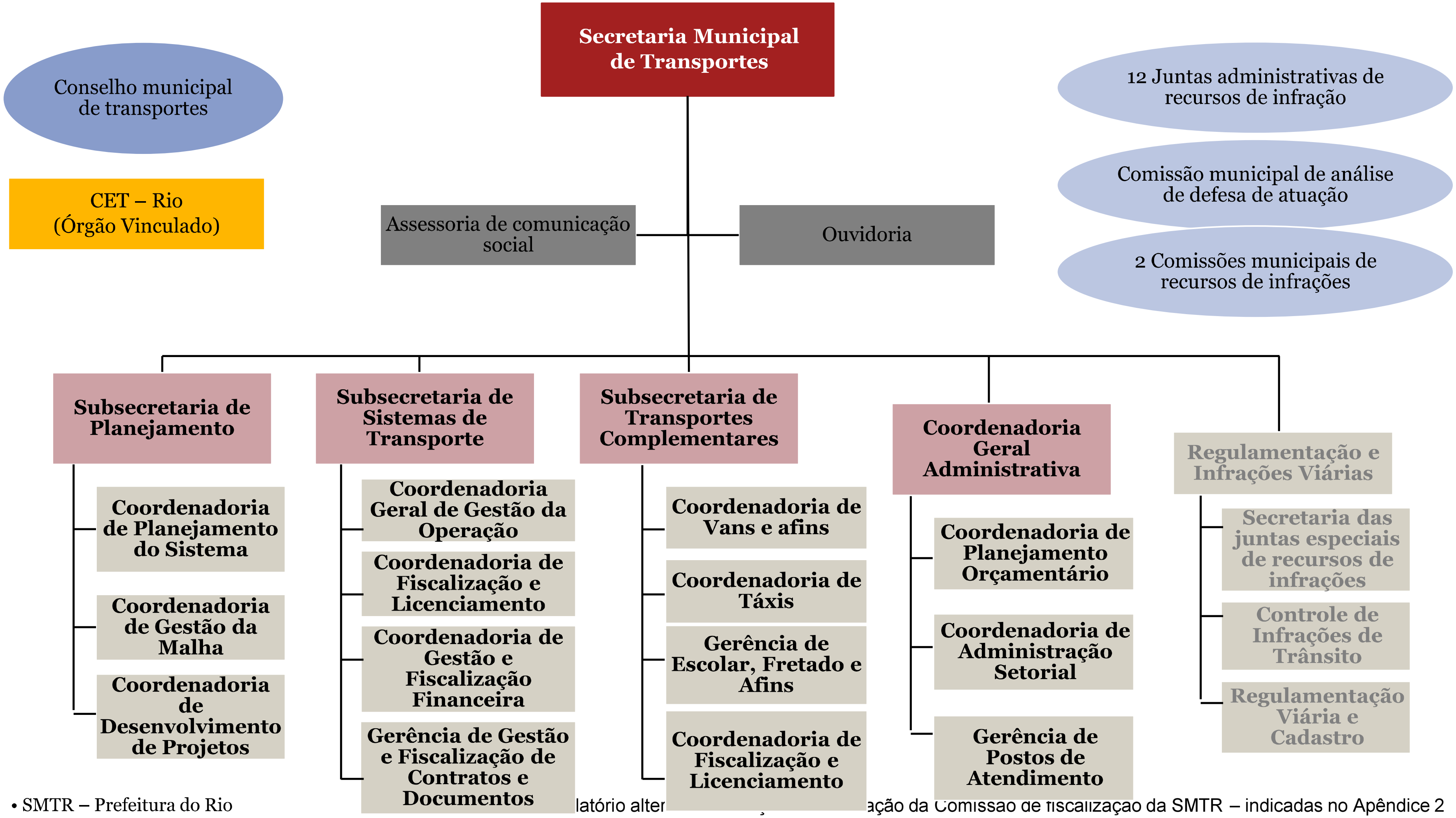
- A área realiza atividade de apoio às unidades;
- Este nível responde diretamente à Secretaria, possuindo relativa autonomia;
- Pode possuir Gerências em suas estruturas;
- Relaciona-se amplamente com outras áreas, tanto interna quanto externamente;
- A Assessoria executa um conjunto de atividades essencialmente similares, de complexidade moderada.

Com as características definidoras, foi realizada uma análise por pontuação para definir os níveis da estrutura.

Dimensões	Subdimensões	Pontuação	Secretaria	Planejamento	Planejamento do Sistema	Gestão da Malha	Desenvolvimento de Projetos
Tomada de decisão/utilização da informação	Decide/Responde	5	5	5			
	Participa da decisão	4					
	Analisa e Recomenda	3			3	3	3
	Sistematiza/ Organiza informação	2					
	Coleta informação	1					
Subtotal			5	5	3	3	3
Responsabilidade	Organização	5	5				
	Diversas funções relacionadas ao negócio	4		4			
	Mais de uma função relacionada ao negócio e/ou ampla abrangência geográfica	3					3
	Uma função da estrutura	2			2	2	
	Área	1					
Subtotal			5	4	2	2	3
Atividades	Estratégicas	5	5	5			
	▨				4	4	4
	Transacionais	3					
	▨						
	Operativas	1					
Subtotal			5	5	4	4	4
Consolidação da Informação	Da Organização	5	5				
	De áreas	4		4			
	De áreas subordinadas e pares	3					
		2			2	2	2
	Da própria área	1					
Subtotal			5	4	2	2	2
Natureza da ação	Macro estratégica	5	5				
	Estratégica	4		4			
	Tático-operacional	3			3	3	3
	Operacional	2					
		1					
Subtotal			5	4	3	3	3
Visão	Cadeia de Valor	5	5				
	MacroProcessos	4		4			
	Processos	3			3		
	Subprocessos	2				2	2
	Atividades	1					
Subtotal			5	4	3	2	2
Total			30	26	17	16	17
Nível			**Secretaria**	**Subsecretaria**	**Coordenadoria**	**Coordenadoria**	**Coordenadoria**

EXEMPLO

Com base nas características definidoras de cada nível organizacional, foi proposta a seguinte estrutura para a SMTR



Secretaria Municipal de Transportes

Conselho municipal de transportes

CET – Rio (Órgão Vinculado)

Assessoria de comunicação social

Ouvidoria

12 Juntas administrativas de recursos de infração

Comissão municipal de análise de defesa de atuação

2 Comissões municipais de recursos de infrações

Subsecretaria de Planejamento
- **Coordenadoria de Planejamento do Sistema**
- **Coordenadoria de Gestão da Malha**
- **Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos**

Subsecretaria de Sistemas de Transporte
- **Coordenadoria Geral de Gestão da Operação**
- **Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento**
- **Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira**
- **Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos**

Subsecretaria de Transportes Complementares
- **Coordenadoria de Vans e afins**
- **Coordenadoria de Táxis**
- **Gerência de Escolar, Fretado e Afins**
- **Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento**

Coordenadoria Geral Administrativa
- **Coordenadoria de Planejamento Orçamentário**
- **Coordenadoria de Administração Setorial**
- **Gerência de Postos de Atendimento**

Regulamentação e Infrações Viárias
- **Secretaria das juntas especiais de recursos de infrações**
- **Controle de Infrações de Trânsito**
- **Regulamentação Viária e Cadastro**

• SMTR – Prefeitura do Rio … latório alter … ação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sessão 5
Propostas de detalhamento

1
Abordagem conceitual
2
Metodologia de trabalho
3
Níveis hierárquicos
4
Propostas de detalhamento
5
Resultados Consolidados
6
Visão comparativa
7
Comitês

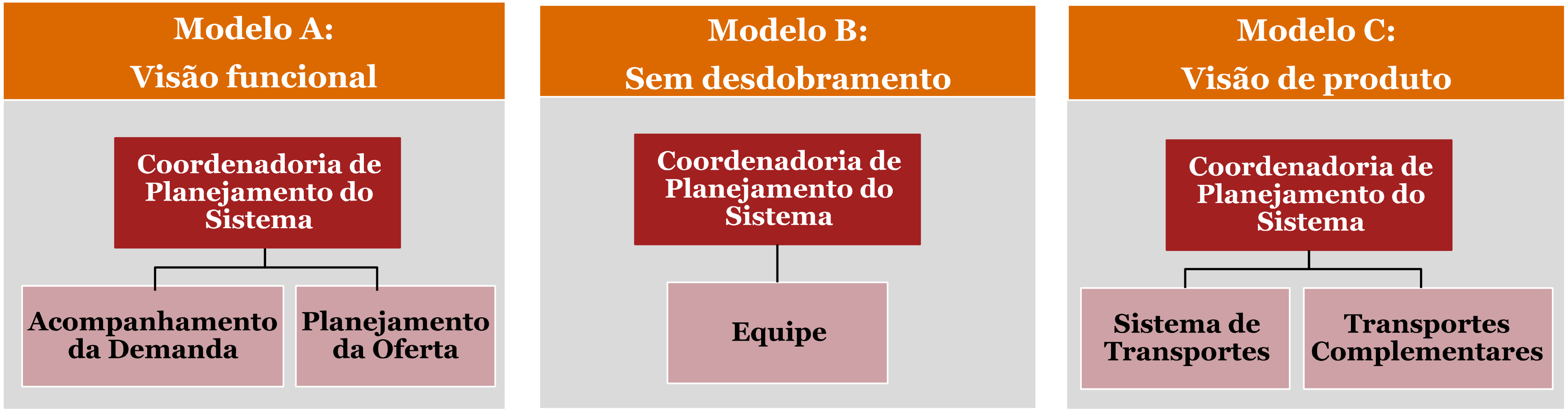
Sessão 5.1

Subsecretaria de Planejamento

Dentre diversas alternativas para a estrutura de 3º e 4º nível da SMTR em Planejamento de Sistemas, três mereceram uma discussão mais detalhada.

Propostas de Modelos Organizacionais

Subsecretaria de Planejamento



Modelo A:
Visão funcional

Coordenadoria de Planejamento do Sistema
- **Acompanhamento da Demanda**
- **Planejamento da Oferta**

Modelo B:
Sem desdobramento

Coordenadoria de Planejamento do Sistema
- **Equipe**

Modelo C:
Visão de produto

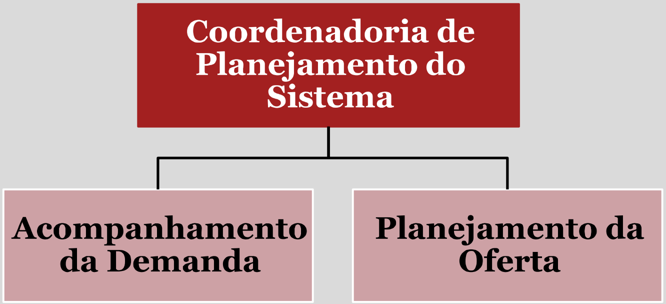
Coordenadoria de Planejamento do Sistema
- **Sistema de Transportes**
- **Transportes Complementares**

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

O modelo A segrega as diferentes atribuições com foco nas funções principais da área.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo A: Função



Coordenadoria de Planejamento do Sistema

Acompanhamento da Demanda

Planejamento da Oferta

Vantagens

- Todos os modais dentro do escopo da SMTR terão o planejamento centralizados;
- Olhar focado em entender a demanda para planejar a oferta, tendo responsáveis por cada um dos assuntos;
- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões,
- Segregação clara de funções;
- Estabelece fluxos de trabalho e de comunicação interna consistentes.

Atribuições das Áreas

- **Acompanhamento da Demanda**: Analisar e estimar a demanda de longo prazo por meio de previsões, relacionamento com outros órgãos e acompanhamento da legislação.

- **Planejamento da Oferta**: Planejar mobilidade da cidade para o longo prazo e definir regras para operadores do sistema.

Desvantagens

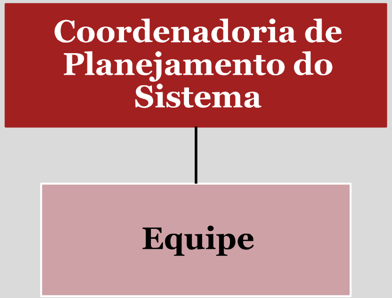
- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões recebam a devida atenção.

29

O modelo B propõe uma equipe respondendo diretamente ao Coordenador, sem desdobramento em outras áreas.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo B: Sem desdobramento



Coordenadoria de Planejamento do Sistema

Equipe

Vantagens

- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões;
- Permite uma visão sistêmica que facilita o planejamento integrado;
- Permite o uso eficiente de pessoas;
- Reduz a hierarquia.

Atribuições das Áreas

- Consolidar e sistematizar informações sobre a demanda por transporte e planejar a mobilidade da cidade para o longo prazo através do desenho da oferta de transporte público e definir regras para operadores do sistema.

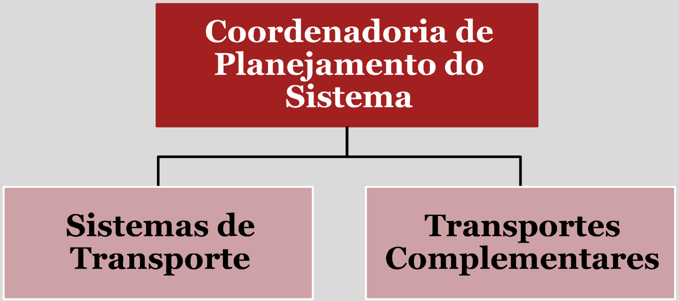
Desvantagens

- Pode haver sobrecarga de trabalho e falta de clareza de funções se as atribuições internas da equipe não ficarem claramente delimitadas;
- Pode haver amplitude de comando maior que o recomendado dependendo de quantas pessoas formarem a equipe;
- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões recebam a devida atenção.

O modelo C segrega os diferentes produtos, replicando as funções em cada um.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo C: Produto



Coordenadoria de Planejamento do Sistema

Sistemas de Transporte

Transportes Complementares

Atribuições das Áreas

- **Sistema de Transporte**: Estimar a demanda de longo prazo para o sistema de ônibus e planejar mobilidade da cidade.
- **Transportes Complementares**: Estimar a demanda de longo prazo para transportes complementares e planejar mobilidade da cidade.

Vantagens

- Garante atenção a todos os modais;
- Clareza de responsabilidades para cada modal;
- Visão integrada de oferta e demanda de cada modal.

Desvantagens

- Não aproveita a sinergia e similaridade de funções, competências e ferramentas que são necessárias aos macroprocessos;
- Duplicação de estrutura;
- Perda da visão sistêmica;
- Ausência de planejamento integrado entre todos os modais.

Resumo das vantagens e desvantagens de cada sugestão apresentada e a opção selecionada em destaque.

Sugestões de Detalhamento

A

Análise da Demanda

Planejamento da Oferta

- ✓ Todos os modais terão um olhar centralizado;
- ✓ Estabelece fluxo de trabalho e de comunicação interna consistente;
- ✓ Permite compartilhar a sinergia entre modais e regiões.

- X Difícil garantir que todos os modais e regiões recebam a mesma atenção.

B

Equipe

- ✓ Reduz a hierarquia;
- ✓ Permite o uso eficiente de pessoas;
- ✓ Permite uma visão sistêmica que facilita o planejamento.

- X Possível sobrecarga de trabalho e falta de clareza sobre as funções;
- X Pode haver amplitude de comando maior do que o recomendado;
- X Difícil garantir que todos os modais e todas as regiões recebam a devida atenção.

C

Transportes Complementares

Sistemas de Transporte

- ✓ Garante atenção a todos os modais;
- ✓ Clareza de responsabilidade para cada modal;
- ✓ Visão integrada de oferta da demanda de cada modal.

- X Não se aproveita a sinergia e similaridade de funções;
- X Duplicação de estrutura;
- X Perda da visão sistêmica;
- X Ausência de planejamento integrado entre todos os modais.

⬚ Proposta de detalhamento escolhida.

io alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

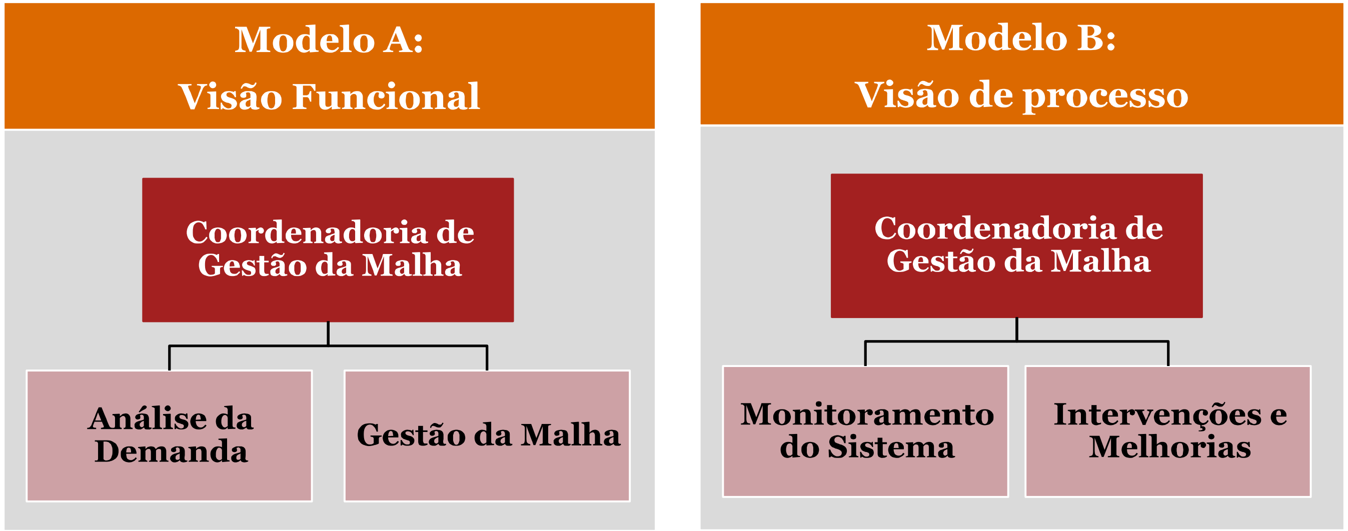
As atribuições de cada área conforme as diferentes propostas e a opção escolhida em destaque.

Coordenadoria de Planejamento do Sistema	Modelo A - Função		Modelo B – Sem desdobramento	Modelo C - Produto	
	Análise Demanda	Plan. da Oferta	Equipe	Sistema de Transportes	Transportes Comp.
Estima previsão da demanda para o longo prazo para o transporte público da cidade a partir de dados de demanda passada, pesquisas, discussões com outras secretarias, Setrans, outros modais, etc.	X		X	X	X
Relaciona-se com operadores e órgãos reguladores de outros modais.	X		X	X	
Identifica mudanças na regulamentação estadual/ federal referente ao transporte público de passageiros e rever as regras de operação do município.	X		X	X	X
Mantém contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas e discussão de planejamento da RMRJ.	X		X	X	
Mantém contato com outros órgãos municipais para integração do planejamento da RMRJ.	X		X	X	
Revê e analisa os dados realizados de demanda, aprimorando as técnicas de projeção e identificando discrepâncias relevantes (macro, no horizonte de anos).	X		X	X	X
Planeja a mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos – Incluindo: definir trajetos dos transportes coletivos, nível de serviço, localização e infraestrutura de terminais, tamanho da frota de táxi, etc.		X	X	X	X
Planeja e define infraestrutura de pontos e terminais apropriada.		X	X	X	
Planeja o transporte público da cidade para atender a grandes eventos.		X	X	X	
Realiza a modelagem da concessão/ permissões, incluindo definir indicadores e metas para os operadores, define fórmulas de reajuste e revisão tarifária, acompanha TIR dos consórcios (tendência histórica para suportar planejamento, por exemplo). io alterado en		X	X	X	X
Planeja e define a disponibilização de informações aos usuários do sistema.		X	X	X	X

Dentre diversas alternativas para a estrutura de 3º e 4º níveis da SMTR em Gestão da Malha, duas mereceram uma discussão mais detalhada.

Propostas de Modelos Organizacionais

Subsecretaria de Planejamento



Modelo A:
Visão Funcional

Coordenadoria de Gestão da Malha

Análise da Demanda

Gestão da Malha

Modelo B:
Visão de processo

Coordenadoria de Gestão da Malha

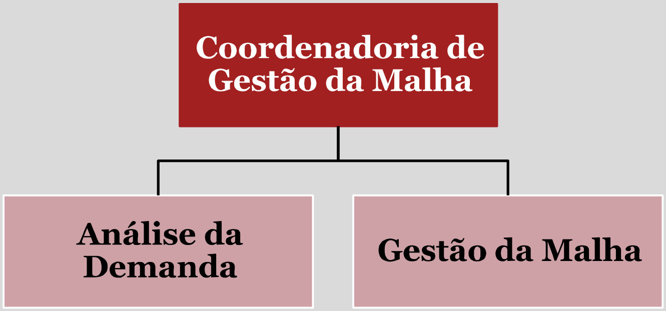
Monitoramento do Sistema

Intervenções e Melhorias

O modelo A segrega as diferentes atribuições com foco nas funções principais da área.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo A: Função



Vantagens

- Definição clara das responsabilidades de cada área;
- Institui claramente as figuras de “dono da malha” e “guardião da demanda”;
- Estrutura por funções garante equipes dedicadas a todos os aspectos da gestão;
- Estabelece fluxos de trabalho e de comunicação interna consistentes.
- Permite solucionar os novos desafios da Secretaria

Atribuições das Áreas

- **Análise da Demanda**: Estimar demanda de curto e médio prazo, atuar como um elo entre as Coordenadorias Regionais e o Planejamento.
- **Gestão da Malha**: Analisar e realizar alterações na malha, desenvolver simulações de transporte

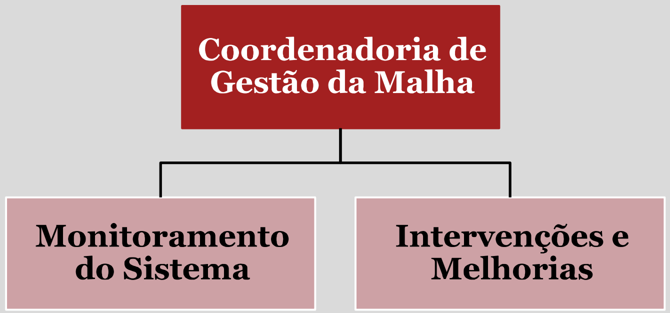
Desvantagens

- Pode estabelecer uma subordinação informal entre as áreas, que pode comprometer a integração necessária;
- Necessita de processos de trabalho muito claros para orientar a tomada de decisão.

O modelo B segrega as diferentes funções por similaridade nos processos.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo B: Processos



Coordenadoria de Gestão da Malha

Monitoramento do Sistema

Intervenções e Melhorias

Vantagens

- Tem equipe focada no acompanhamento da demanda, antecipando ajustes necessários na capacidade do sistema e monitorando dados reais;
- Delimita claramente as atribuições e responsabilidades de cada unidade.

Atribuições das Áreas

- **Monitoramento do Sistema**: Analisar a demanda de curto e médio prazo do sistema de transportes.
- **Intervenções e Melhorias:** Atuar no sistema de transportes, pontualmente, a partir dos dados de demanda.

Desvantagens

- Favorece a atuação desintegrada;
- Ressalta excessivamente a especialização;
- Não fica claro com qual das áreas as Regionais devem relacionar-se no dia-a-dia.

Resumo das vantagens e desvantagens de cada sugestão apresentada a opção selecionada em destaque.

Sugestões de Detalhamento

A

Análise da Demanda | **Gestão da Malha**

- ✓ Definição clara das responsabilidades de cada área;
- ✓ Institui claramente as figuras de “dono da malha” e “guardião da demanda”;
- ✓ Estrutura por funções permite equipes dedicadas a todos os aspectos da gestão.

- X Pode estabelecer uma subordinação informação entre as áreas e comprometer a integração necessária;
- X Necessita de processos de trabalhos muito claros para orientar a tomada de decisão.

B

Monitoramento do Sistema | **Intervenções e Melhorias**

- ✓ Tem equipe focada no acompanhamento da demanda, antecipando ajustes necessários na capacidade do sistema e monitoramento de dados reais;
- ✓ Delimita claramente as atribuições e responsabilidades de cada unidade.

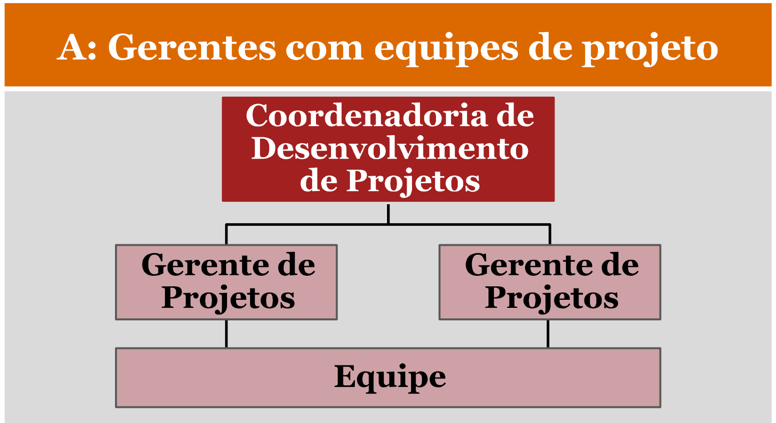
- X Favorece a atuação desintegrada;
- X Ressalta a especialização;
- X Não deixa claro com qual das áreas as Regionais devem relacionar-se no dia-a-dia.

Proposta de detalhamento escolhida.

As atribuições de cada área conforme as diferentes propostas e a opção escolhida em destaque.

Coordenadoria de Gestão da Malha	**1ª Opção - Função**		**2ª Opção - Processo**	
	Análise da Demanda	**Gestão da Malha**	**Monitoramento do Sistema**	**Intervenções e Melhorias**
Acompanha evolução da demanda e realiza projeções de curto prazo, a partir de dados de demanda passada, pesquisas, calendário de eventos, etc.	X		X	
Monitora grandes eventos com potencial impacto na demanda do transporte público.	X		X	
Monitora e é responsável pelos dados de demanda, utilização, e todas as análises realizadas dentro da SMTR, etc.	X		X	
Revê e analisa os dados realizados de demanda, aprimorando as técnicas de projeção e identificando discrepâncias relevantes (curto prazo, no horizonte de meses).	X		X	
Desenvolve simulações de transporte solicitadas pelas demais áreas, produzindo relatórios e analisando os resultados (macro – tempo x complexidade).		X	X	
Analisa e realiza alterações na malha, pontos de parada, serviços, frequência, veículos (definitivas).		X		X
Avalia impacto das alterações propostas e efetuadas pelas áreas de gestão, podendo contestá-las ou propor alternativas.		X		X
Mantém contato com as Coordenadorias regionais para receber dados relativos à utilização e alterações pontuais na malha.		X	X	

Para a estrutura de Projetos da SMTR, propusemos que não houvesse desdobramento em outras áreas fixas , tendo estruturas temporárias de projeto criadas sob demanda com a alocação de um gerente ou não...



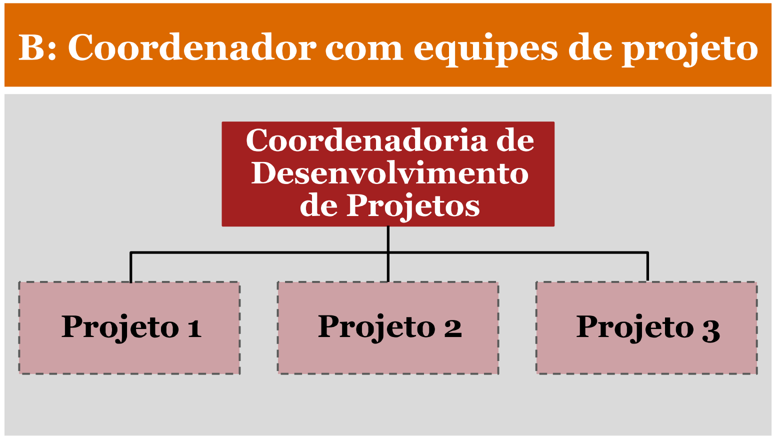
A: Gerentes com equipes de projeto

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos

Gerente de Projetos

Gerente de Projetos

Equipe



B: Coordenador com equipes de projeto

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos

Projeto 1

Projeto 2

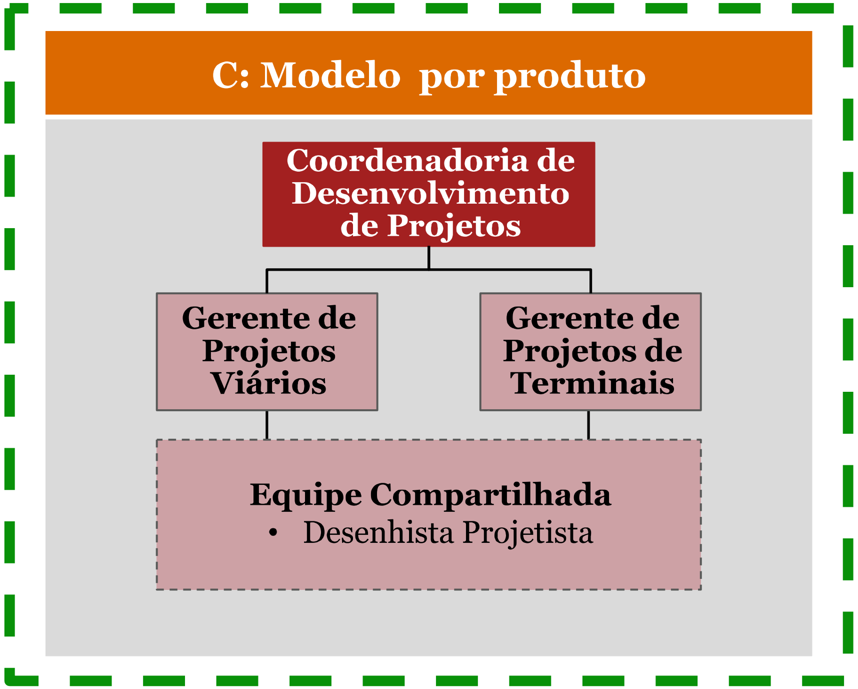
Projeto 3

Desenvolvimento de Projetos pode ter equipe pequena dedicada, utilizando-se de um pool de recursos dentro da área de Planejamento quando necessário. Gerentes não possuem estrutura fixa subordinada a eles.

▨ Projetos com equipes temporárias dedicadas conforme a demanda

io alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

...porém, durante a discussão foi proposta uma terceira opção considerando uma estrutura por produto, que foi considerada mais adequada às necessidades e ao contexto da área.



C: Modelo por produto

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos

Gerente de Projetos Viários

Gerente de Projetos de Terminais

Equipe Compartilhada
- Desenhista Projetista

3º opção surgida durante o *workshop*: Duas gerências fixas focadas em tipos de projetos específicos (viários e de terminais), cada uma com equipes temporárias de projeto. Algumas funções podem ser compartilhadas entre as duas áreas, como Desenhista Projetista, além da área administrativa.

io alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Proposta de detalhamento escolhida.

A opção escolhida segrega a área em projetos viários e de terminais ficando assim distribuídas suas atribuições

Projetos Viários

- Desenvolve projetos de transporte público, **incluindo criação/ modificação na malha de transporte,** com base nas indicações da área de Planejamento do Sistema, incluindo definições de pontos de parada.

Projetos de Terminais

- Desenvolve projetos de transporte público, **incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público**, com base nas indicações da área de Planejamento do Sistema, incluindo definições de pontos de parada.

Atribuições compartilhadas

- Detalha as determinações da área de Planejamento do Sistema;
- Interface com Secretaria de Obras.

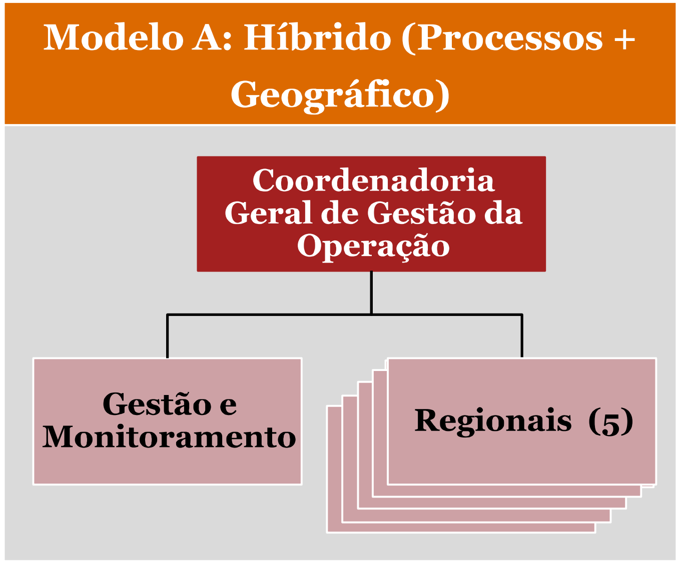
Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sessão 5.2

Subsecretaria de Sistemas de Transporte

Dentre as diversas alternativas para a estrutura de 3º e 4º níveis da SMTR em Gestão da Operação, três mereceram uma discussão mais detalhada

Propostas de Modelos Organizacionais
Sistemas de Transporte

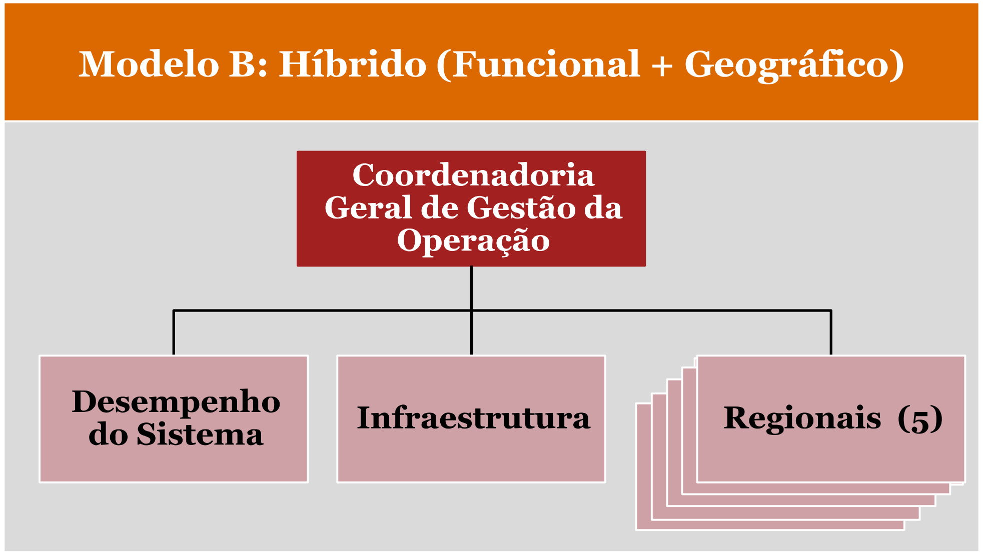


Modelo A: Híbrido (Processos + Geográfico)

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação

Gestão e Monitoramento

Regionais (5)



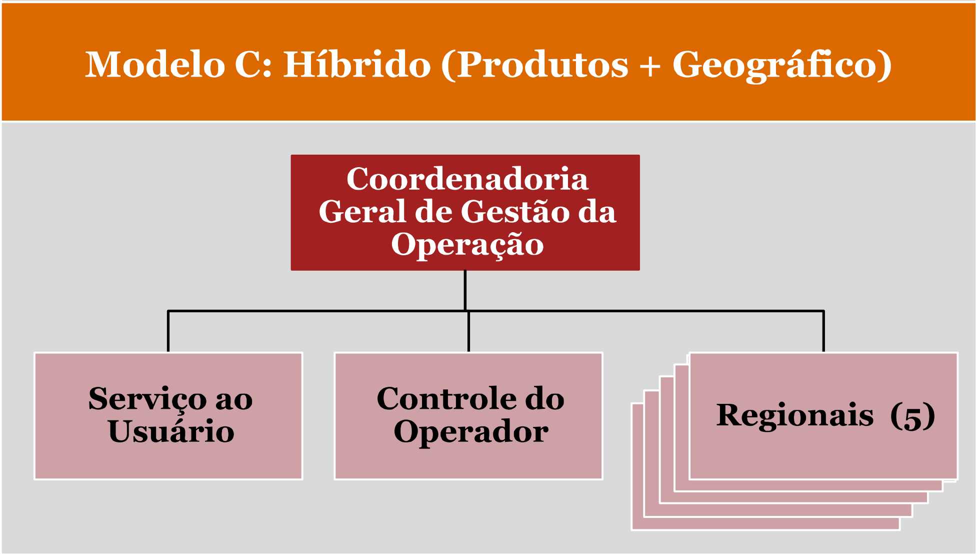
Modelo B: Híbrido (Funcional + Geográfico)

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação

Desempenho do Sistema

Infraestrutura

Regionais (5)



Modelo C: Híbrido (Produtos + Geográfico)

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação

Serviço ao Usuário

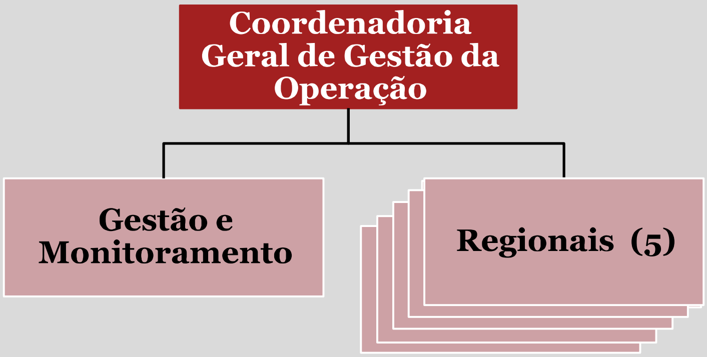
Controle do Operador

Regionais (5)

O modelo A é um híbrido de modelo por processos e geográfico.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo A: Híbrido (Processos + Geográfico)



Coordenadoria Geral de Gestão da Operação

Gestão e Monitoramento

Regionais (5)

Vantagens

- Permite que cada processo tenha um “dono”, promovendo uma maior clareza nas responsabilidades;
- Estimula a visão sistêmica;
- Reforça a importância do acompanhamento e gestão de indicadores;
- Permite compartilhar sinergia entre as regionais, por meio da Gestão.

Atribuições das Áreas

- **Gestão e Monitoramento**: Manter uma visão geral da operação, através do monitoramento de indicadores e disponibilização de informações interna e externamente.
- **Regionais:** Atender uma ou mais zonas geográficas específicas, acompanhando a operação dos modais de transporte em sua área de atuação.

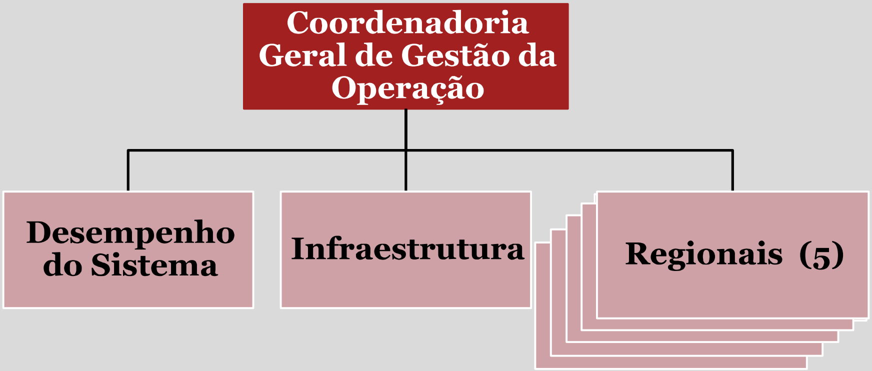
Desvantagens

- Pode estabelecer uma subordinação informal entre a Gestão e as Regionais, que pode comprometer a integração necessária;
- Manutenção do modelo atual de atuação das regionais, sem revisão.

O modelo B é um híbrido de modelo por função e geográfico.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo B: Híbrido (Funcional + Geográfico)



Vantagens

- Reforça a especialidade de cada área, definindo claramente as responsabilidades de cada uma;
- Reforça a importância do acompanhamento e gestão de indicadores;
- Mudança no papel das Regionais, que passam a atuar com visão mais estratégica.

Atribuições das Áreas

- **Desempenho do Sistema:** Monitorar indicadores e disponibilizar informações interna e externamente.
- **Infraestrutura:** Acompanhar e reportar as alterações relacionadas à sinalização, comunicação e obras nas vias e terminais.
- **Regionais:** Identificar necessidades de alterações pontuais no sistema e acompanhar a operação no dia-a-dia, através do contato com os consórcios/permissionários.

Desvantagens

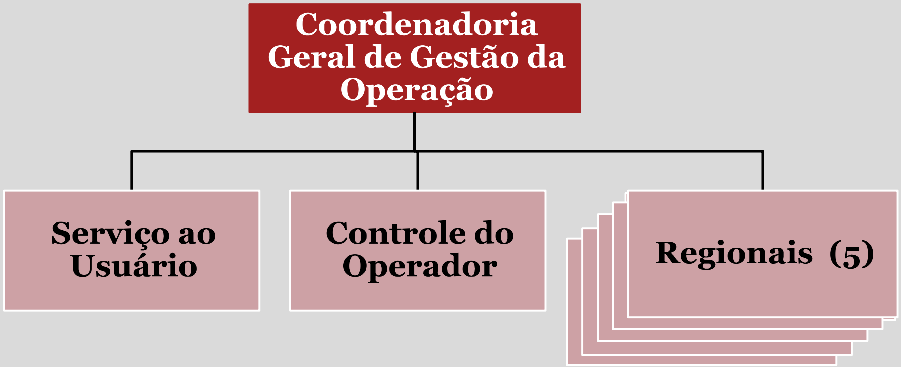
- Ressalta excessivamente a especialização;
- Ao segregar os assuntos, perdem-se oportunidades de sinergia;
- Regionais ficam sobrecarregadas com diversos assuntos relacionados à gestão;
- Manutenção do modelo atual de atuação das regionais, sem revisão;
- Número de áreas que irão responder diretamente ao Coordenador Geral fica grande, dificultando a gestão.
- Algumas áreas podem não ter volume de trabalho para justificar uma dedicação integral e contínua

fun

O modelo C é um híbrido de modelo por produtos e geográfico.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo C: Híbrido (Produtos + Geográfico)



Vantagens

- Foco nas demandas do usuário;
- Aumento da velocidade de resposta/atuação com os diferentes públicos.
- Atribuições claramente delimitadas

Atribuições das Áreas

- **Serviço ao Usuário:** Acompanhar a disponibilização de informações ao usuário, bem como suas as solicitações.
- **Controle do Operador**: Monitorar o nível de serviço do operador de sistema, através do acompanhamento de indicadores e fiscalização.
- **Regionais:** Identificar necessidades de alterações pontuais no sistema e acompanhar a operação no dia-a-dia.

Desvantagens

- Perda de sinergia entre as áreas;
- Atuação das Regionais fica bastante restrita, limitada à assunto do dia-a-dia;
- Existe uma diferença significativa de relevância e volume de processos nas 03 áreas;
- Número de áreas que irão responder diretamente ao Coordenador Geral fica grande, dificultando a gestão;
- Algumas áreas podem não ter volume de trabalho para justificar uma dedicação integral e contínua.

Resumo das vantagens e desvantagens de cada sugestão apresentada e a opção selecionada em destaque.

Sugestões de Detalhamento

A

Gestão e Monitoramento

Regionais

- ✓ Cada processo tem um dono;
- ✓ Estimula a visão sistêmica;
- ✓ Reforça a importância do acompanhamento e gestão de indicadores;
- ✓ Permite compartilhar sinergia entre as regionais, através da Gestão.

- X Pode estabelecer uma subordinação informal entre Gestão e as Regionais;
- X Manutenção do modelo atual das regionais.

B

Desempenho do Sistema

Infraestrutura

Regionais

- ✓ Reforça a especialidade de cada área, definindo claramente as responsabilidades de cada uma;
- ✓ Reforça a importância do acompanhamento e gestão dos indicadores;
- ✓ Papel mais estratégico da Regionais.

- X Excessivamente especializado;
- X Perde-se sinergia;
- X Sobrecarga nas regionais;
- X Desequilíbrio na divisão de atribuições entre as área.

C

Serviço ao Usuário

Controle do Operador

Regionais

- ✓ Foco nas demandas do usuário;
- ✓ Aumento da velocidade de resposta/ atuação com os diferentes públicos;
- ✓ Atribuições claramente delimitadas.

- X Perda de sinergia entre as áreas;
- X Atuação das Regionais fica bastante restrita limitada à assuntos do dia-a-dia;
- X Desequilíbrio na divisão de atribuições entre as áreas;
- X Algumas áreas podem não ter volume de trabalho para justificar uma dedicação integral.

⬚ Proposta de detalhamento escolhida.

Distribuição das atribuições entre as opções de detalhamento organizacional da Gestão da Operação (1/3).

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação	1ª opção		2ª opção			3ª opção			
	Gestão e Monitoramento	Regionais	Desempenho do Sistema	Infraestrutura	Regionais	Gestão da Operação	Serviço ao Usuário	Controle do Operador	Regionais
Relaciona-se com consórcios, Rio Ônibus, RioCard, Fetranspor, etc. para requisitar dados, exigir cumprimento das determinações da prefeitura, comunicar alterações nas linhas, receber solicitações de alteração nas linhas, notificar e multar por infrações identificadas via monitoramento remoto, etc.	X	X			X	X			
Fornece informações sobre utilização do sistema para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria.		X	X			X			
Monitora parâmetros operacionais e indicadores operacionais, garantindo aderência ao planejado/ metas.	X		X					X	
Monitora nível de serviço oferecido pelos operadores.	X		X					X	
Solicita ações de fiscalização de campo, com base em potenciais problemas identificados remotamente.	X		X					X	

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Distribuição das atribuições entre as opções de detalhamento organizacional da Gestão da Operação (2/3).

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação	1ª opção		2ª opção			3ª opção			
	Gestão e Monitoramento	Regionais	Desempenho do Sistema	Infraestrutura	Regionais	Gestão da Operação	Serviço ao Usuário	Controle do Operador	Regionais
Recebe e avalia relatórios da Fiscalização de Rua, visando identificar medidas para aprimorar o sistema.	X		X					X	
Acolhe reclamações de usuários, inclusive as oriundas da Ouvidoria e do 1746, investiga, desenvolve ações corretivas e retorna à Ouvidoria/ usuário.	X	X			X		X		
Monitora a disponibilização online de informações aos usuários do sistema.	X		X				X		
Gerencia crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise.		X			X	X			
Identifica possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema e comunica ao Planejamento.		X			X				X

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Distribuição das atribuições entre as opções de detalhamento organizacional da Gestão da Operação (3/3).

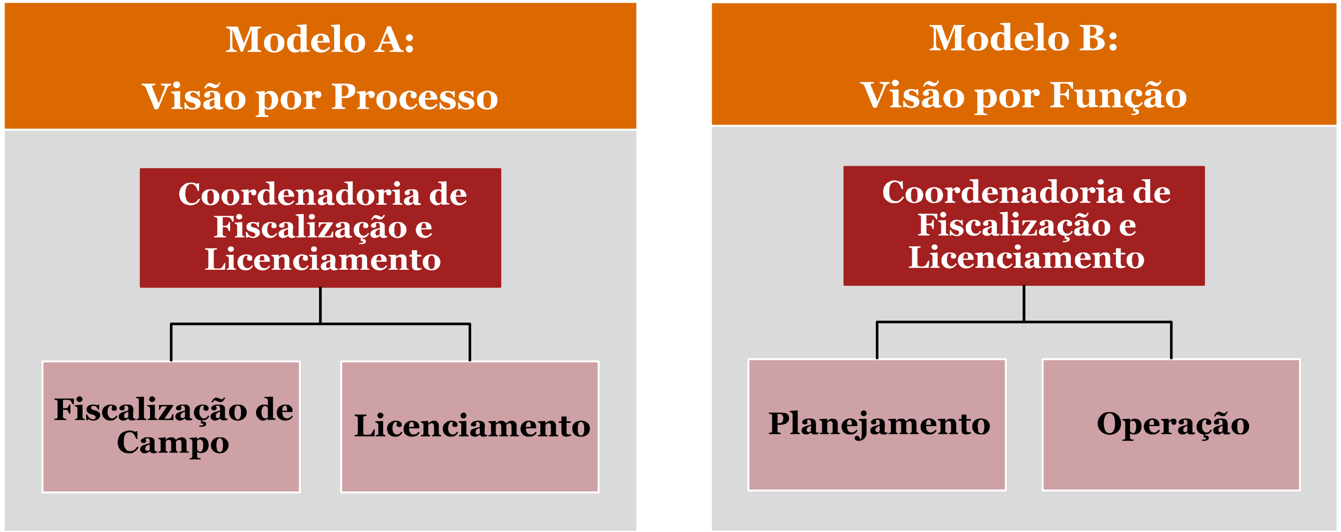
Coordenadoria Geral de Gestão da Operação	1ª opção		2ª opção			3ª opção			
	Gestão e Monitoramento	Regionais	Desempenho do Sistema	Infraestrutura	Regionais	Gestão da Operação	Serviço ao Usuário	Controle do Operador	Regionais
Contato da CET-Rio para comunicação de alterações nas vias, interdições, etc. – E repassa informações para os responsáveis pelos demais modais.		X		X					X
Solicita e garante sinalização e bom estado dos pontos de ônibus pela CET-Rio, SECPAR e demais responsáveis regional.		X		X					X
Demandar da Secretaria de Obras ações de manutenção e conservação de vias e terminais geridos pela prefeitura (ex. pistas do BRT)regional.		X		X					X
Identifica mudanças nas necessidades de mobilidade locais (ex. novos edifícios, novos centros comerciais, alterações de trânsito, etc.) e comunicá-las à área de Planejamento regional.		X			X				X
Define e implementa alterações pontuais no sistema, desde que sejam informadas ao Planejamento regional.		X			X				X

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Dentre as diversas alternativas para a estrutura de 3º e 4º níveis da SMTR em Fiscalização e Licenciamento, duas mereceram uma discussão mais detalhada

Propostas de Modelos Organizacionais

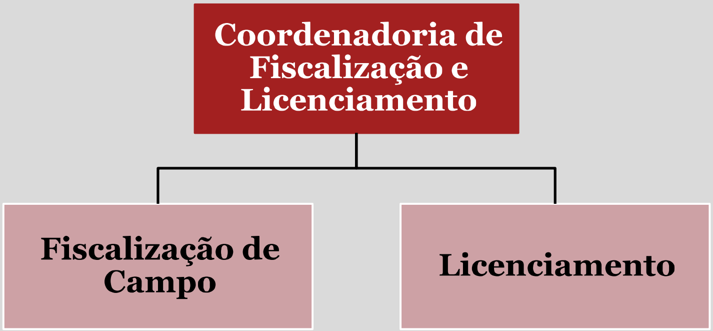
Subsecretaria de Sistemas de Transporte


Modelo A:
Visão por Processo
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento
Fiscalização de Campo
Licenciamento
Modelo B:
Visão por Função
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento
Planejamento
Operação

O modelo A segrega as atividades da área por processos.

Desenho Proposto: 3º e 4º Níveis

Modelo A: Processo


Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento

Fiscalização de Campo

Licenciamento

Vantagens

- Permite que cada processo tenha um “dono”;
- Estabelece fluxos de trabalho e de comunicação interna consistentes;
- Fiscalização e Licenciamento são dois processos da área que possuem necessidades razoavelmente distintas para justificar áreas separadas;
- Facilidade de implantação por ser similar ao modelo atual;
- Delimita claramente as responsabilidades.

Atribuições das Áreas

- **Fiscalização de Campo**: fiscaliza e monitora os indicadores operacionais e a infraestrutura do sistema de transporte através de ações e visitas de campo.
- **Licenciamento**: Atuar no licenciamento de veículos e auxiliares do sistema de ônibus, garantindo a atualização periódica dos dados e a prontidão da informação.

Desvantagens

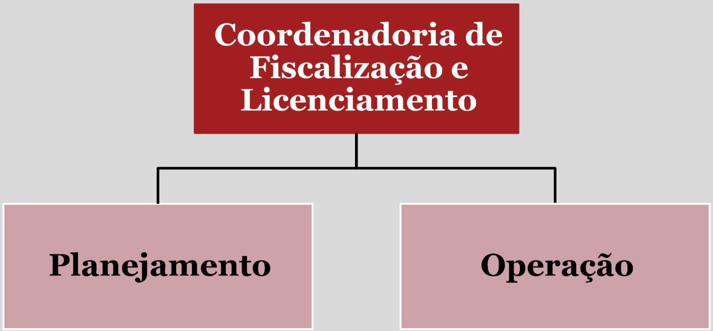
- Pode concentrar um grande volume de trabalho em uma área específica;
- Não estimula a multidisciplinaridade de funções;
- Pode perder sinergia por similaridade de funções.

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

O modelo B segrega as diferentes funções sob responsabilidade da área.

Desenho Proposto: 3ºe 4º Níveis

Modelo B: Função



Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento

Planejamento

Operação

Vantagens

- Foco no planejamento permite que a fiscalização não aja apenas de forma reativa;
- Delimitação clara de atribuições.

Atribuições das Áreas

Planejamento: organiza e planeja as ações de fiscalização de campo e prepara os recursos necessários articulando os órgãos participantes de maneira sistemática ou sobre demanda..

Operação: executa todas as ações licenciamento e de fiscalização em campo pata atender aos diferentes critérios contratuais de desempenho do serviço oferecido.

Desvantagens

- Pode concentrar um grande volume de trabalho em uma área específica;
- Licenciamento pode não ter a atenção adequada
- Pode não haver volume que justifique atuação integral e contínua no Planejamento
- Segregação de processos em 2 áreas distintas

Resumo das vantagens e desvantagens de cada sugestão apresentada e a opção selecionada em destaque.

Sugestões de Detalhamento

A

Fiscalização de Campo | **Licenciamento**

- ✓ Cada processo tem um “dono”;
- ✓ Estabelece fluxo de trabalho e de comunicação interna;
- ✓ Definição clara das responsabilidades;
- ✓ Facilidade de implantação.

- X Pode concentrar um grande volume de trabalho em uma área específica;
- X Não estimula a multidisciplinariedade de funções;
- X Pode perder a sinergia por similaridade de funções.

B

Planejamento | **Operação**

- ✓ Foco no planejamento permite que a fiscalização não funcione apenas de forma reativa;
- ✓ Delimitação clara das atribuições.

- X Pode concentrar um grande volume de trabalho em uma área específica;
- X Licenciamento pode não ter atenção adequada;
- X Não pode haver volume que justifique atenção integral e continua no planejamento;
- X Segregação dos mesmos processo em 2 áreas distintas.

Proposta de detalhamento escolhida.

io alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Distribuição das atribuições entre as opções de detalhamento organizacional da Fiscalização e Licenciamento

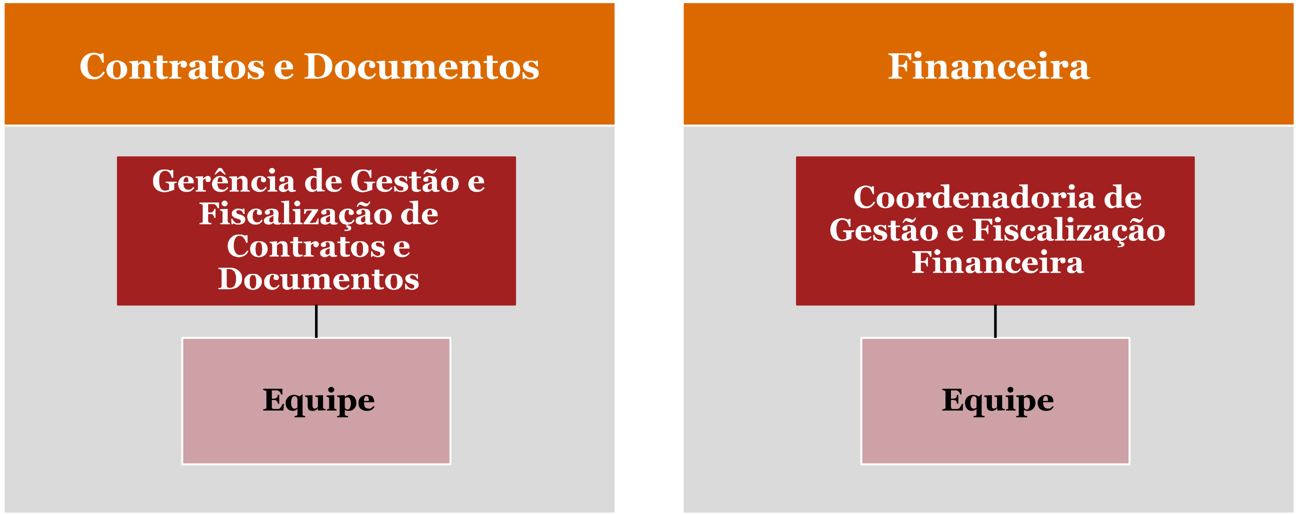
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento	**1ª opção**		**2ª opção**	
	Fiscalização	**Licenciamento**	**Planejamento**	**Operação**
Fiscaliza cumprimento dos contratos, determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro e metas de indicadores através de ações na rua, visitas a garagens, etc. – Ações podem ser sistemáticas ou provocadas por demandas da área de Monitoramento do Sistema -Inclui: Vistoria de pontos de venda de bilhete eletrônico - Ações devem ser sempre registradas, incluindo foco da ação, veículos/ locais vistoriados, resultados positivos e negativos, ações desenvolvidas, etc. e relatórios devem ser enviados a área de Gestão da Operação	X		X	X
Monitora se infraestrutura de pontos e terminais está apropriada	X		X	
Reporta problemas percebidos no campo para a área de Gestão da Operação	X			X
Monitora a disponibilização de informações aos usuários do sistema nos pontos e terminais	X			X
Orienta, treina e coordena Guarda Municipal para apoiar as ações de fiscalização do transporte público promovidas pela SMTR.			X	
Vistoriar e Licenciar os ônibus		X		X

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Para a Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos e a Gestão e Fiscalização Financeira, propomos que não haja desdobramento em outras áreas.

Propostas de Modelos Organizacionais

Subsecretaria de Sistemas de Transporte



Contratos e Documentos

Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos

Equipe

Financeira

Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira

Equipe

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sendo assim, propomos uma Gerência de Fiscalização de Contratos e uma Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira com as seguintes atribuições

Fiscalização de Contratos e Documentos

- Gerencia contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos e licitação até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos);
- Fornece e gerencia as licenças para os operadores (veículos e auxiliares), alimentando as informações no cadastro de placas enviado a CRV;
- Recebe listagem de multas de trânsito da CRV referentes aos operadores do sistema e atua nisso;
- Fiscaliza e garante que os consórcios cumpram os aspectos legais e documentais previstos nos contratos.

Gestão e Fiscalização Financeira

- Acompanha os indicadores financeiros dos consórcios, garantindo a aderência às metas;
- Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento;
- Monitora e acompanha custos de mercado e estrutura de custos das empresas;
- Acompanha receitas do sistema, incluindo índice de gratuidade, integração, etc.

Sessão 6

Resultados consolidados

1 **Abordagem conceitual**

2 **Metodologia de trabalho**

3 **Níveis hierárquicos**

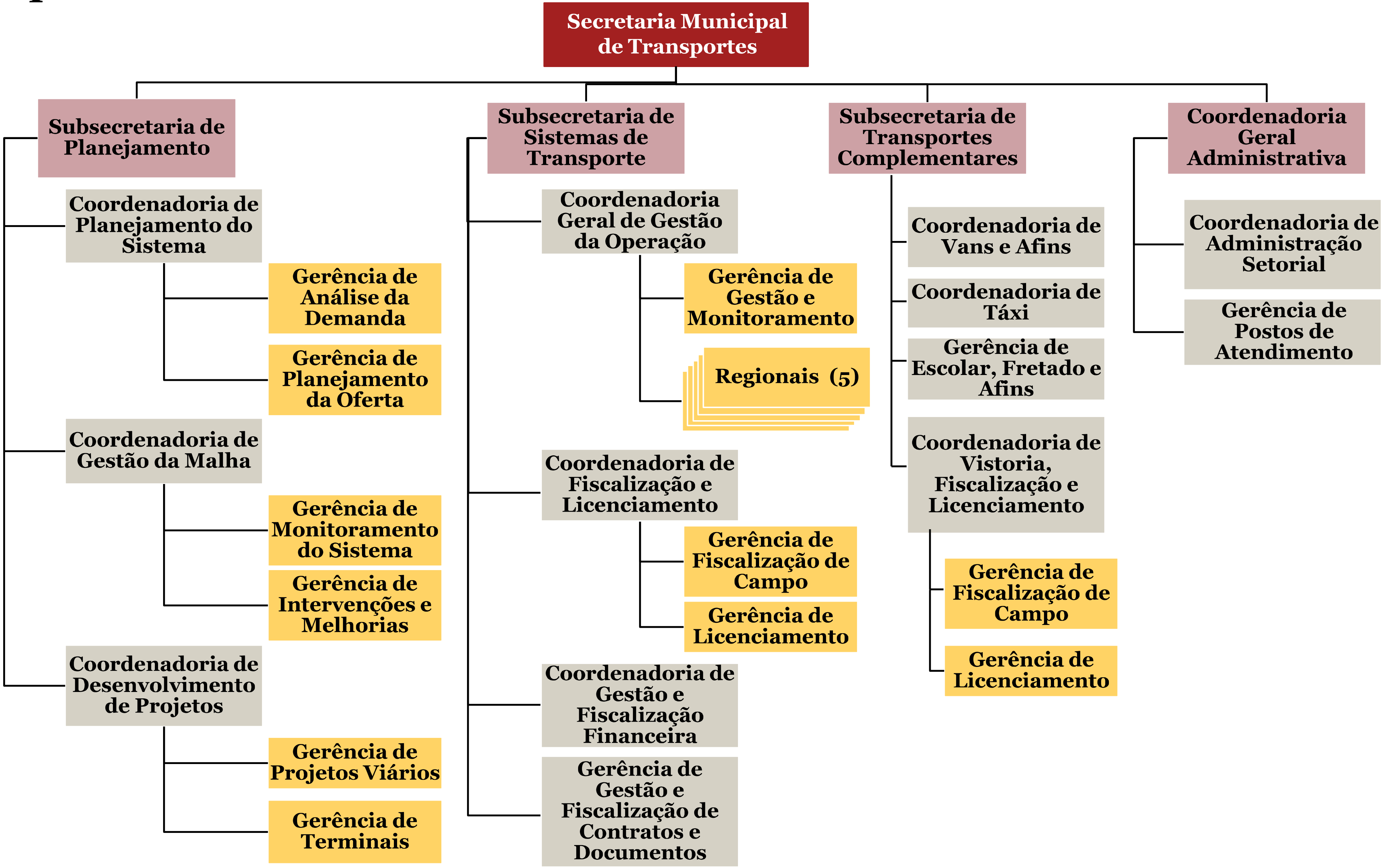
4 **Propostas de detalhamento**

5 **Resultados consolidados**

6 **Visão comparativa**

7 **Comitês**

Com base nas opções escolhidas, apresentamos a estrutura preliminar da SMTR



- **Secretaria Municipal de Transportes**
  - **Subsecretaria de Planejamento**
    - Coordenadoria de Planejamento do Sistema
      - Gerência de Análise da Demanda
      - Gerência de Planejamento da Oferta
    - Coordenadoria de Gestão da Malha
      - Gerência de Monitoramento do Sistema
      - Gerência de Intervenções e Melhorias
    - Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos
      - Gerência de Projetos Viários
      - Gerência de Terminais
  - **Subsecretaria de Sistemas de Transporte**
    - Coordenadoria Geral de Gestão da Operação
      - Gerência de Gestão e Monitoramento
      - Regionais (5)
    - Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento
      - Gerência de Fiscalização de Campo
      - Gerência de Licenciamento
    - Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira
    - Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos
  - **Subsecretaria de Transportes Complementares**
    - Coordenadoria de Vans e Afins
    - Coordenadoria de Táxi
    - Gerência de Escolar, Fretado e Afins
    - Coordenadoria de Vistoria, Fiscalização e Licenciamento
      - Gerência de Fiscalização de Campo
      - Gerência de Licenciamento
  - **Coordenadoria Geral Administrativa**
    - Coordenadoria de Administração Setorial
    - Gerência de Postos de Atendimento

Após a validação da proposta da nova estrutura algumas alterações foram realizadas, todas considerando o contexto e as necessidades da SMTR

1

Alterações na nomenclatura

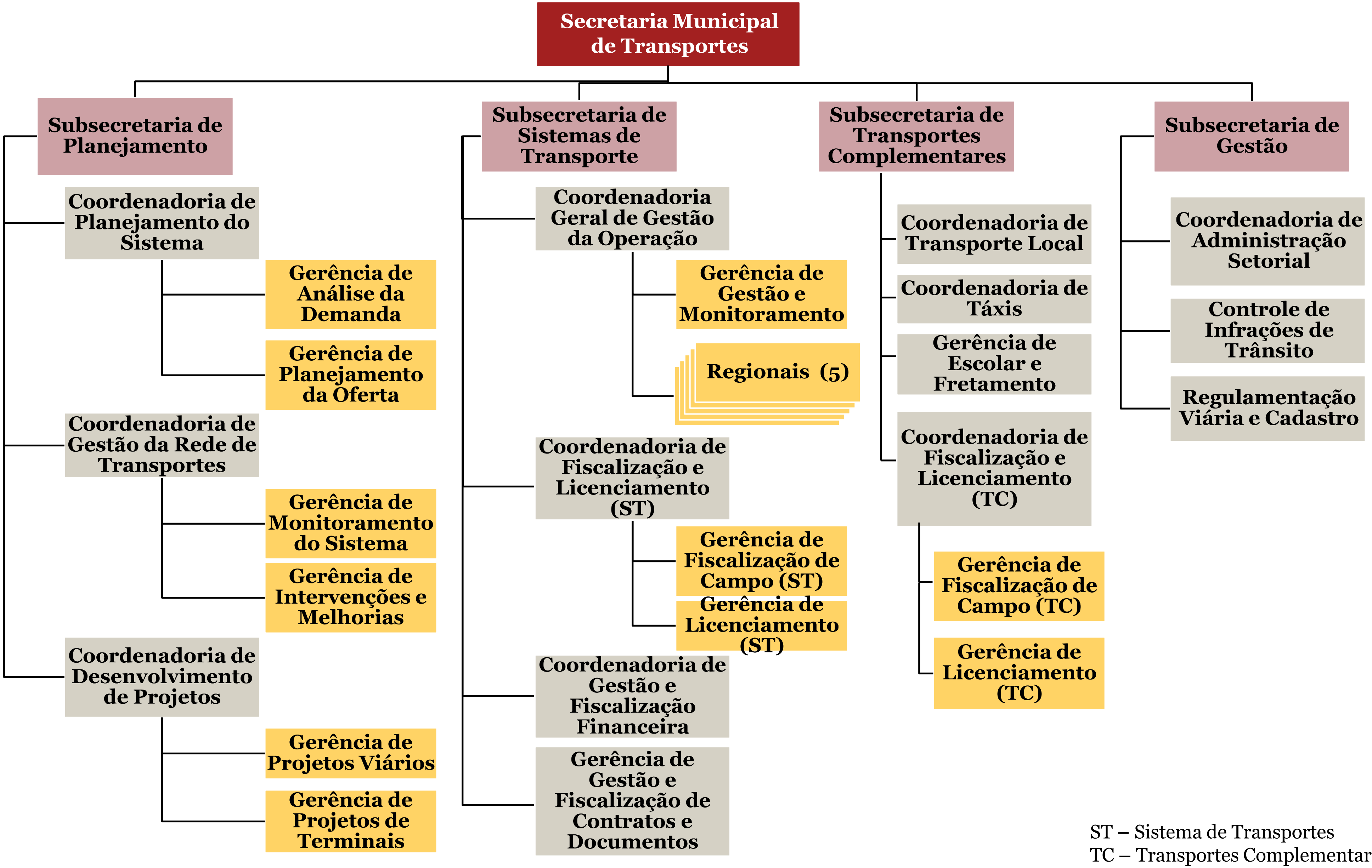
Coordenadoria de Vans e Afins	**Coordenadoria de Transporte Local**
Gerência de Escolar, Fretados e Afins	**Gerência de Escolar e Fretamento**
Coordenadoria de Taxi	**Coordenadoria de Taxis**
Coordenadoria de Vistoria, Licenciamento e Fiscalização	**Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento**
Coordenadoria de Gestão da Malha de Transportes	**Coordenadoria de Gestão da Rede de Transportes**

2

Alterações na Estrutura

- A Coordenadoria Geral Administrativa e a área de Regulamentação de Infrações Viárias foram extintas na nova estrutura, no entanto, as áreas subordinadas a elas foram realocadas para a ***Subsecretaria de Gestão*** , formando uma nova área responsável pela gestão dos processos de trânsito municipal e da gestão administrativa da SMTR.
- A **Coordenadoria de Planejamento Orçamentário** foi eliminada e as suas atribuições passam a fazer parte diretamente da nova ***Subsecretaria de Gestão.***
- Nesse rearranjo, a **Gerência de Postos de Atendimento** passou a responder à Coordenadoria de Administração Setorial.

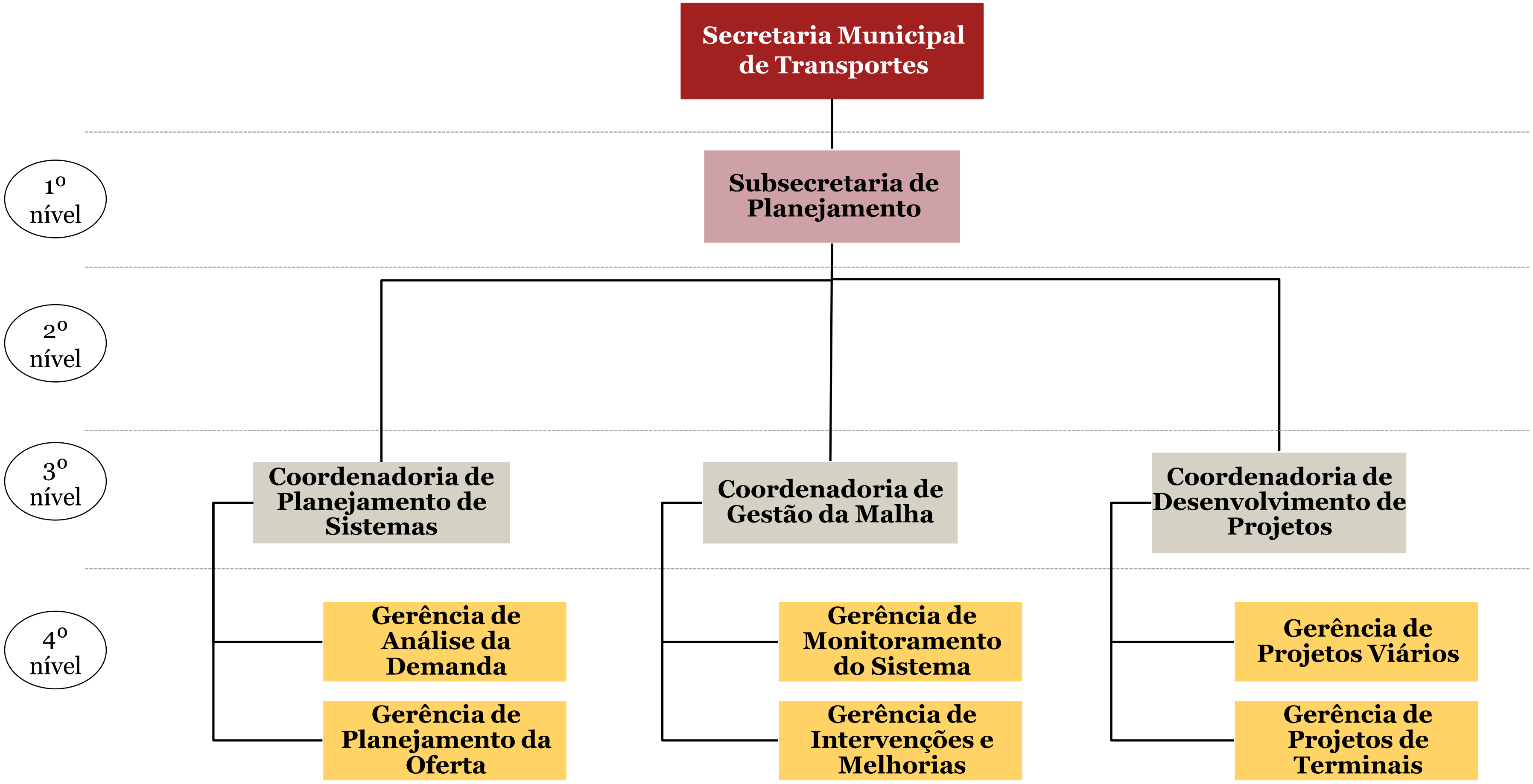
Após as alterações realizadas, apresentamos a nova estrutura organizacional aprovada



- **Secretaria Municipal de Transportes**
  - **Subsecretaria de Planejamento**
    - Coordenadoria de Planejamento do Sistema
      - Gerência de Análise da Demanda
      - Gerência de Planejamento da Oferta
    - Coordenadoria de Gestão da Rede de Transportes
      - Gerência de Monitoramento do Sistema
      - Gerência de Intervenções e Melhorias
    - Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos
      - Gerência de Projetos Viários
      - Gerência de Projetos de Terminais
  - **Subsecretaria de Sistemas de Transporte**
    - Coordenadoria Geral de Gestão da Operação
      - Gerência de Gestão e Monitoramento
      - Regionais (5)
    - Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento (ST)
      - Gerência de Fiscalização de Campo (ST)
      - Gerência de Licenciamento (ST)
    - Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira
    - Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos
  - **Subsecretaria de Transportes Complementares**
    - Coordenadoria de Transporte Local
    - Coordenadoria de Táxis
    - Gerência de Escolar e Fretamento
    - Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento (TC)
      - Gerência de Fiscalização de Campo (TC)
      - Gerência de Licenciamento (TC)
  - **Subsecretaria de Gestão**
    - Coordenadoria de Administração Setorial
    - Controle de Infrações de Trânsito
    - Regulamentação Viária e Cadastro

ST – Sistema de Transportes
TC – Transportes Complementares

Distribuição por nível hierárquico do detalhamento da Subsecretaria de Planejamento



1º nível

2º nível

3º nível

4º nível

Secretaria Municipal de Transportes

Subsecretaria de Planejamento

Coordenadoria de Planejamento de Sistemas

Gerência de Análise da Demanda

Gerência de Planejamento da Oferta

Coordenadoria de Gestão da Malha

Gerência de Monitoramento do Sistema

Gerência de Intervenções e Melhorias

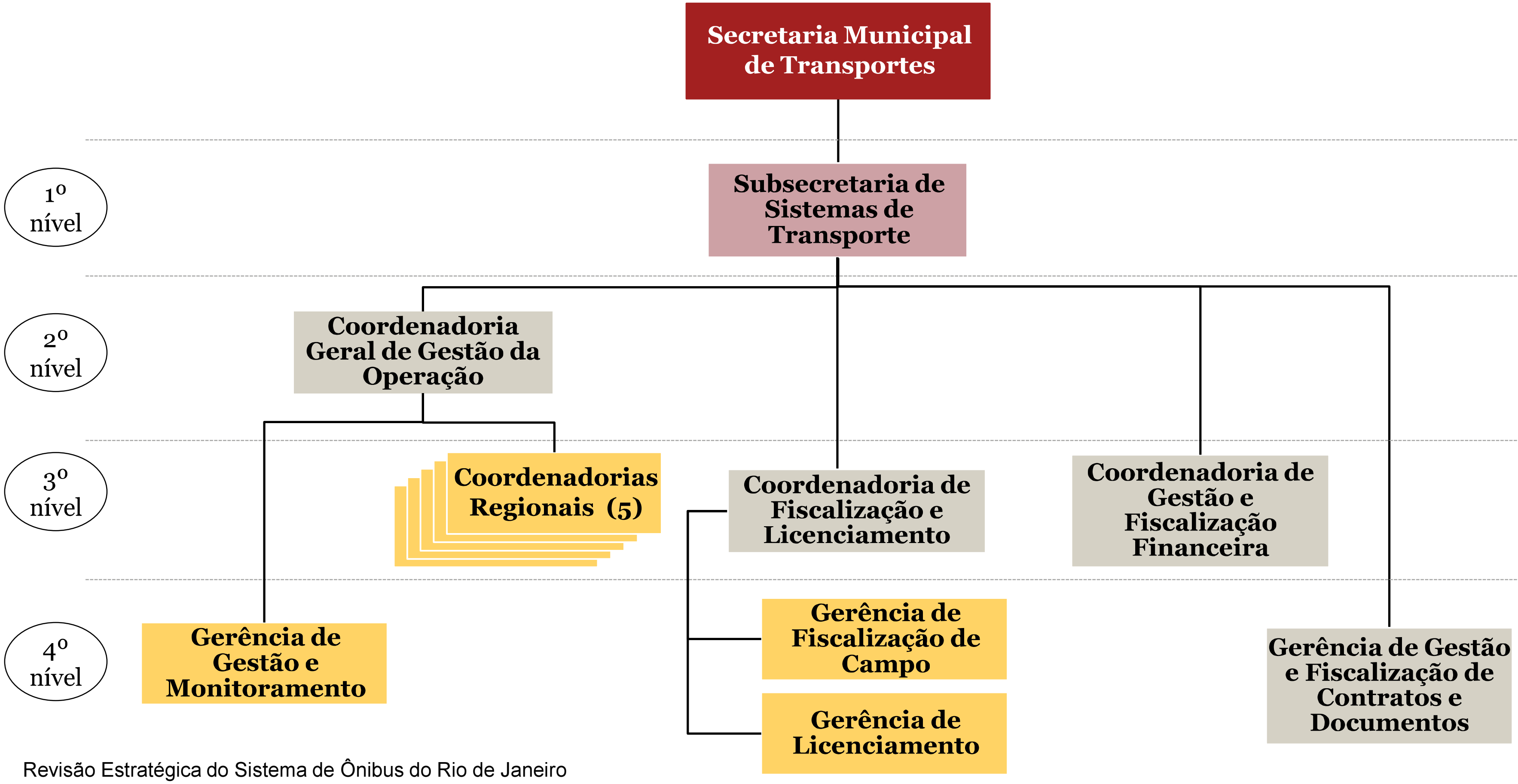
Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos

Gerência de Projetos Viários

Gerência de Projetos de Terminais

io alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Apresentamos a visão geral da Subsecretaria de Sistemas de Transporte e a distribuição por nível hierárquico.


Secretaria Municipal de Transportes
1º nível
Subsecretaria de Sistemas de Transporte
2º nível
Coordenadoria Geral de Gestão da Operação
3º nível
Coordenadorias Regionais (5)
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento
Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira
4º nível
Gerência de Gestão e Monitoramento
Gerência de Fiscalização de Campo
Gerência de Licenciamento
Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos

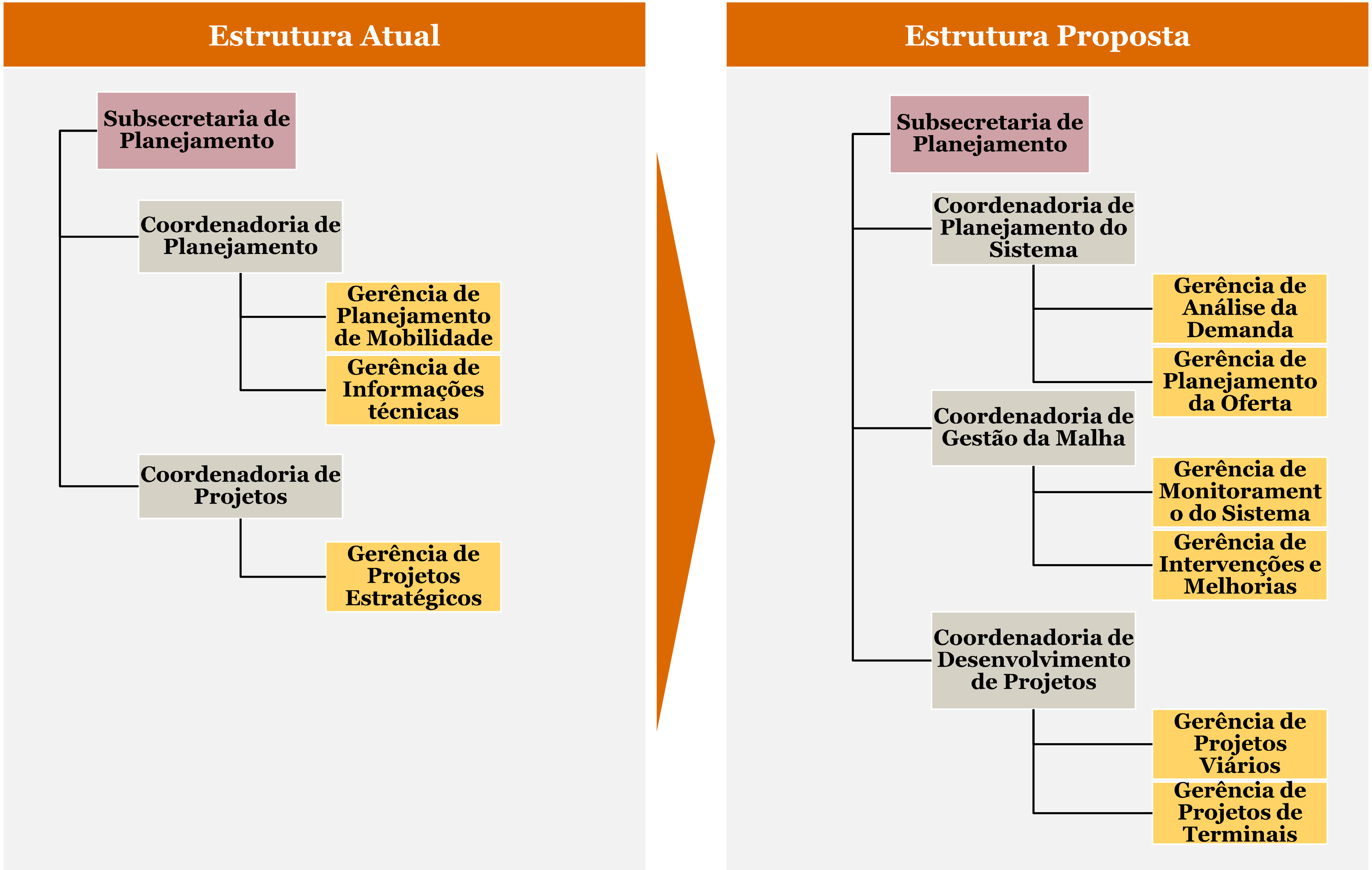
Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Sessão 7

Visão comparativa entre a estrutura atual e a futura

1. Abordagem conceitual
2. Metodologia de trabalho
3. Níveis hierárquicos
4. Propostas de detalhamento
5. Resultados Consolidados
6. **Visão comparativa**
7. Comitês

As atribuições da Subsecretaria de Planejamento foram reorganizadas e novas responsabilidades foram assumidas, a estrutura organizacional foi ampliada e passou a ter três Coordenadorias.



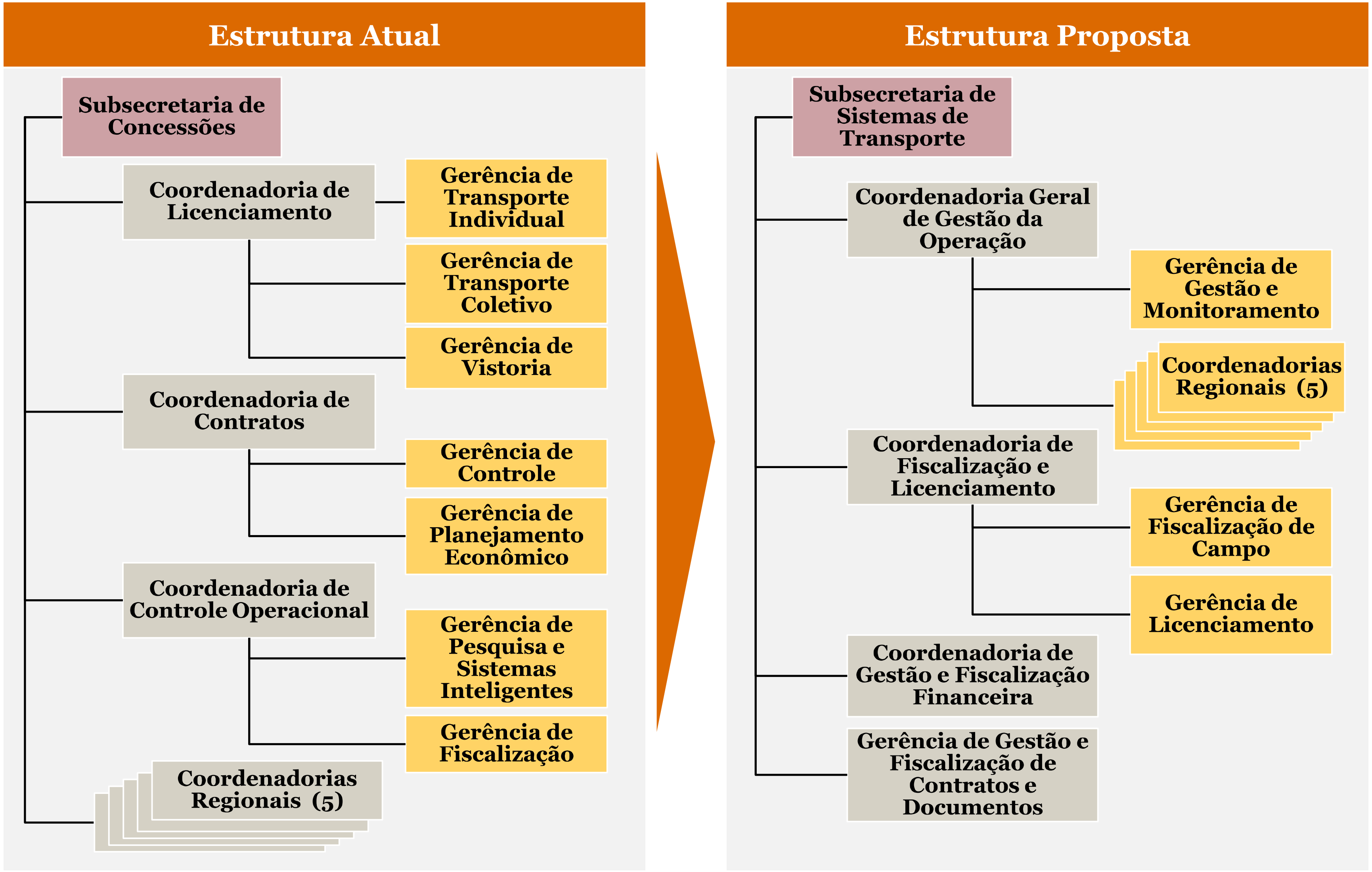
Estrutura Atual

- Subsecretaria de Planejamento
- Coordenadoria de Planejamento
  - Gerência de Planejamento de Mobilidade
  - Gerência de Informações técnicas
- Coordenadoria de Projetos
  - Gerência de Projetos Estratégicos

Estrutura Proposta

- Subsecretaria de Planejamento
- Coordenadoria de Planejamento do Sistema
  - Gerência de Análise da Demanda
  - Gerência de Planejamento da Oferta
- Coordenadoria de Gestão da Malha
  - Gerência de Monitoramento do Sistema
  - Gerência de Intervenções e Melhorias
- Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos
  - Gerência de Projetos Viários
  - Gerência de Projetos de Terminais

As atribuições da Subsecretaria de Concessões foram reorganizadas e separadas por modais em duas Subsecretarias, o que garante atenção a todos os modais (1/2).



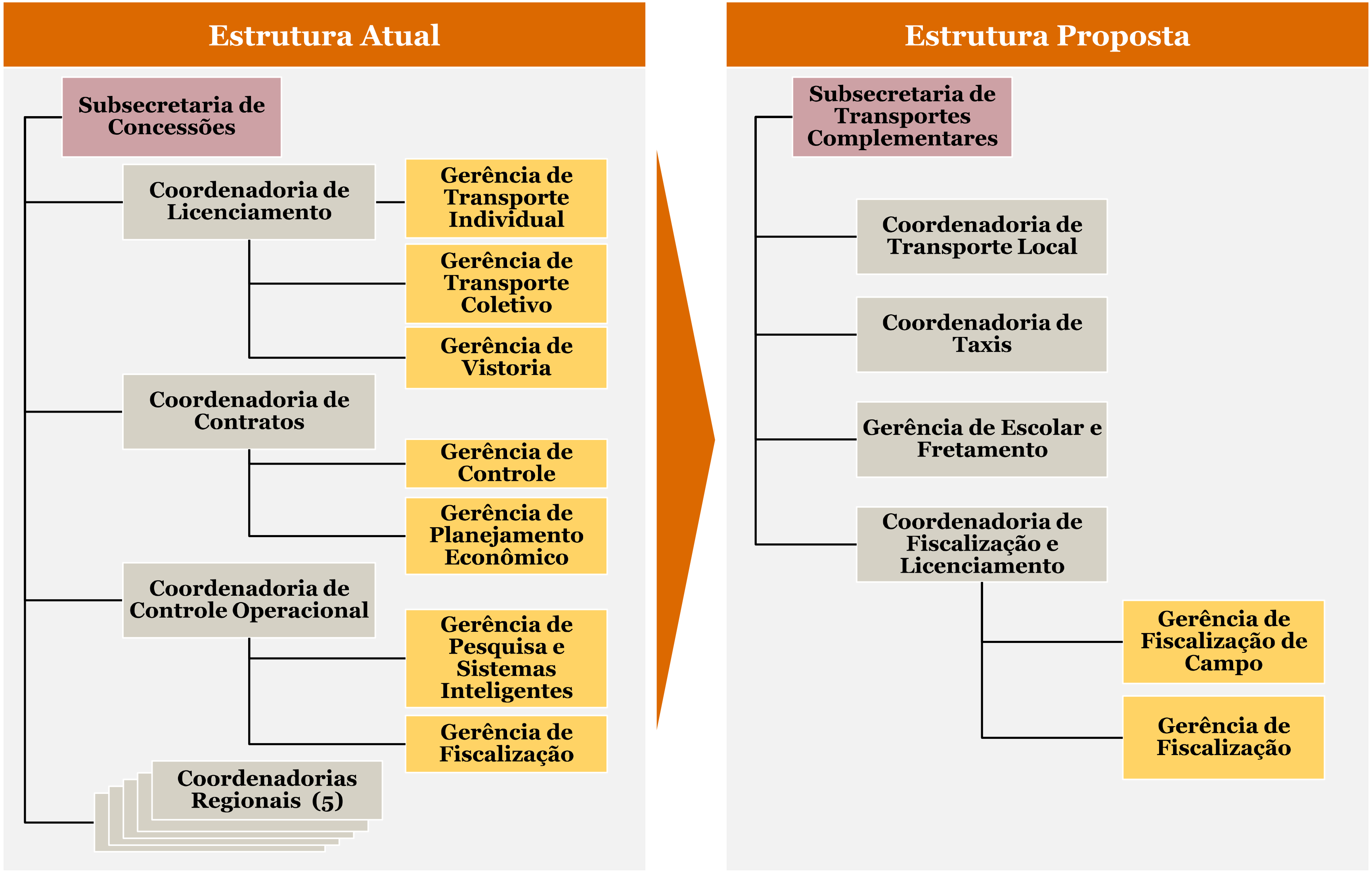
Estrutura Atual

- Subsecretaria de Concessões
  - Coordenadoria de Licenciamento
    - Gerência de Transporte Individual
    - Gerência de Transporte Coletivo
    - Gerência de Vistoria
  - Coordenadoria de Contratos
    - Gerência de Controle
    - Gerência de Planejamento Econômico
  - Coordenadoria de Controle Operacional
    - Gerência de Pesquisa e Sistemas Inteligentes
    - Gerência de Fiscalização
  - Coordenadorias Regionais (5)

Estrutura Proposta

- Subsecretaria de Sistemas de Transporte
  - Coordenadoria Geral de Gestão da Operação
    - Gerência de Gestão e Monitoramento
    - Coordenadorias Regionais (5)
  - Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento
    - Gerência de Fiscalização de Campo
    - Gerência de Licenciamento
  - Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira
  - Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos

As atribuições da Subsecretaria de Concessões foram reorganizadas e separadas por modais em duas Subsecretarias, o que garante atenção a todos os modais (2/2).



Estrutura Atual

Subsecretaria de Concessões

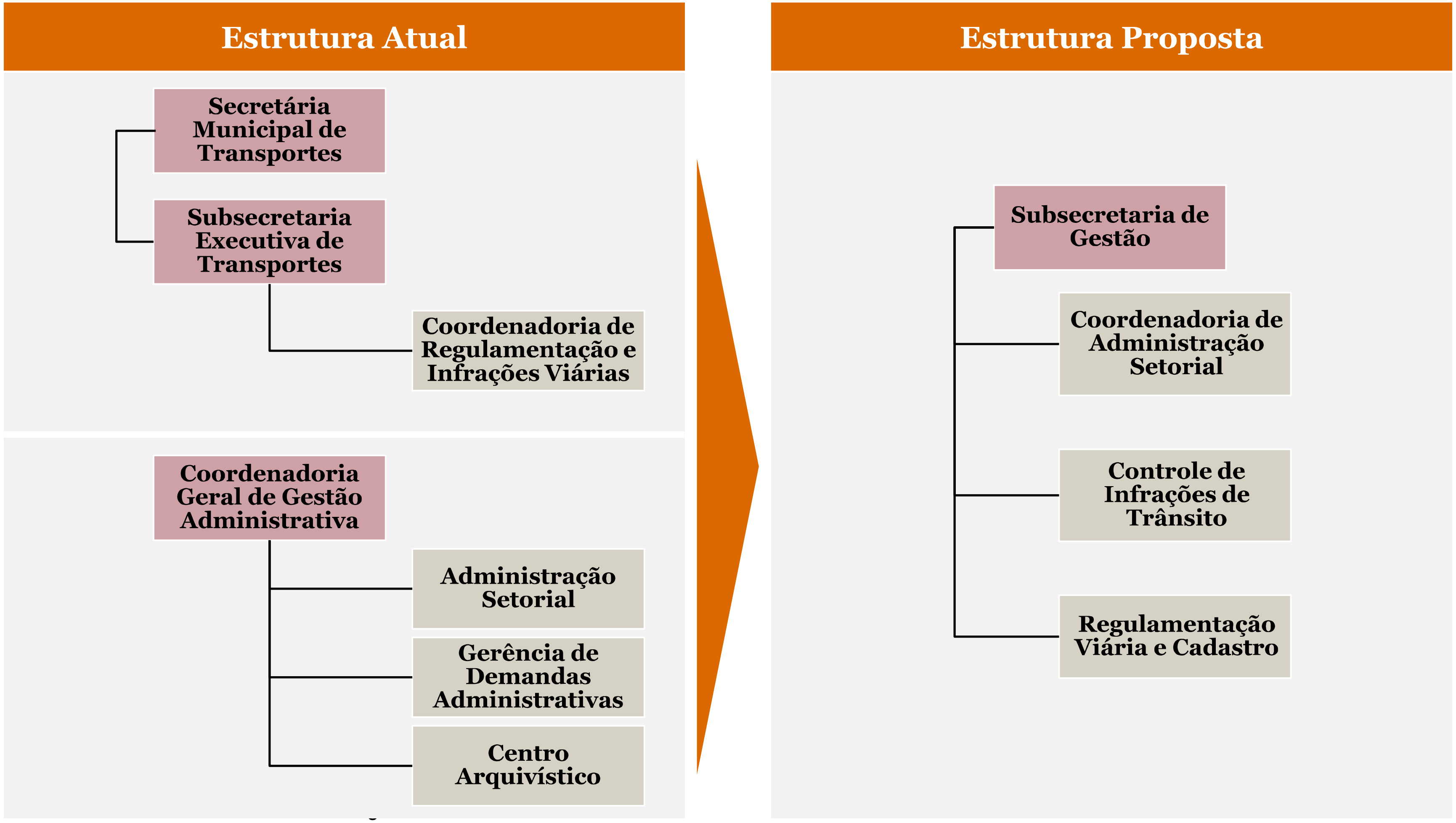
- **Coordenadoria de Licenciamento**
  - **Gerência de Transporte Individual**
  - **Gerência de Transporte Coletivo**
  - **Gerência de Vistoria**
- **Coordenadoria de Contratos**
  - **Gerência de Controle**
  - **Gerência de Planejamento Econômico**
- **Coordenadoria de Controle Operacional**
  - **Gerência de Pesquisa e Sistemas Inteligentes**
  - **Gerência de Fiscalização**
- **Coordenadorias Regionais (5)**

Estrutura Proposta

Subsecretaria de Transportes Complementares

- **Coordenadoria de Transporte Local**
- **Coordenadoria de Taxis**
- **Gerência de Escolar e Fretamento**
- **Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento**
  - **Gerência de Fiscalização de Campo**
  - **Gerência de Fiscalização**

A Coordenadoria Geral de Gestão Administrativa e a área de Regulamentação e Infrações Viárias tiveram suas atribuições reorganizadas e foram agrupadas numa nova Subsecretaria de Gestão.



Estrutura Atual

- **Secretária Municipal de Transportes**
- **Subsecretaria Executiva de Transportes**
  - **Coordenadoria de Regulamentação e Infrações Viárias**

- **Coordenadoria Geral de Gestão Administrativa**
  - **Administração Setorial**
  - **Gerência de Demandas Administrativas**
  - **Centro Arquivístico**

Estrutura Proposta

- **Subsecretaria de Gestão**
  - **Coordenadoria de Administração Setorial**
  - **Controle de Infrações de Trânsito**
  - **Regulamentação Viária e Cadastro**

Sessão 8

Comitês

1
Abordagem conceitual
2
Metodologia de trabalho
3
Níveis hierárquicos
4
Propostas de detalhamento
5
Resultados Consolidados
6
Visão comparativa
7
Comitês

Os Comitês são fóruns multidisciplinares de discussão para emitir uma opinião/ recomendação a respeito de um assunto previamente estabelecido

Para o sucesso de um trabalho em Comitê, é importante que seja definida a ata e tempo de duração, encaminhamento das sugestões para pautas de decisão dos responsáveis e definição de um Líder para monitorar e acompanhar as reuniões. O líder de um Comitê deve ter as funções de mediação, arbitragem, estabelecimento de comunicação direta entre as partes e direcionamento da discussão aos reais objetivos, evitando possíveis desvios. Os comitês devem analisar e decidir sobre a criação de Grupos de Trabalhos, com prazo definido de existência, para a resolução de questões específicas.

A definição da criação ou descontinuação de um Comitê deverá ser de responsabilidade do Secretário de Transportes.

Principais papéis e responsabilidades

Líder do Comitê	**Participantes do Comitê**
Líderar o grupo; Representar o grupo quando necessário; Responsabilizar-se pelo processo de discussão/decisão; Garantir a qualidade das análises e decisões; Assegurar o cumprimento das decisões.	Propor alternativas e soluções; Comprometer-se com os resultados; Participar pro ativamente; Difundir as políticas e práticas em suas áreas; Representar o grupo quando necessário; Contribuir com a experiência específica do seu campo de atuação.

Principais atividades

Promover análises;
Submeter decisões instâncias superiores.

Acompanhar ações definidas;
Monitorar a efetividade do propósito/ objetivo do Comitê

Sendo assim, recomendamos a criação e manutenção dos seguintes Comitês para o novo modelo da SMTR (1/2)

EVENTO	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	FREQUÊNCIA
Comitê de Gestão de Transporte	Discute e delibera sobre os pontos críticos da gestão e operação do sistema de transportes e traça planos de trabalho para solucioná-los.	• Levantar os problemas na gestão do sistema de transporte. • Propor soluções e melhorias na gestão de transportes. • Realizar benchmark com outras secretarias e órgãos públicos e privados.	• Secretário • Subsecretários e Coordenadores selecionados da SMTR • Representantes da CET-Rio • Representantes dos Consórcios, sob demanda	Semestral **LÍDER** Secretário
Comitê de Projetos	Discute e delibera a elaboração de projetos complexos e estratégicos que demandam a articulação entre diversos órgãos da prefeitura e impactam diretamente o desempenho do sistemas de transportes.	• Discutir a necessidade do desenvolvimento de projetos • Pensar na integração dos órgãos relacionados para a realização dos projetos • Avaliar tecnicamente a elaboração, execução e acompanhamento de projetos de transporte.	• Subsecretários e Coordenadores selecionados da SMTR • Operadores do sistema • Secretaria de Obras • Outros órgãos relacionados, sob demanda	**FREQUÊNCIA** Semestral **LÍDER** Subsecretário de Planejamento

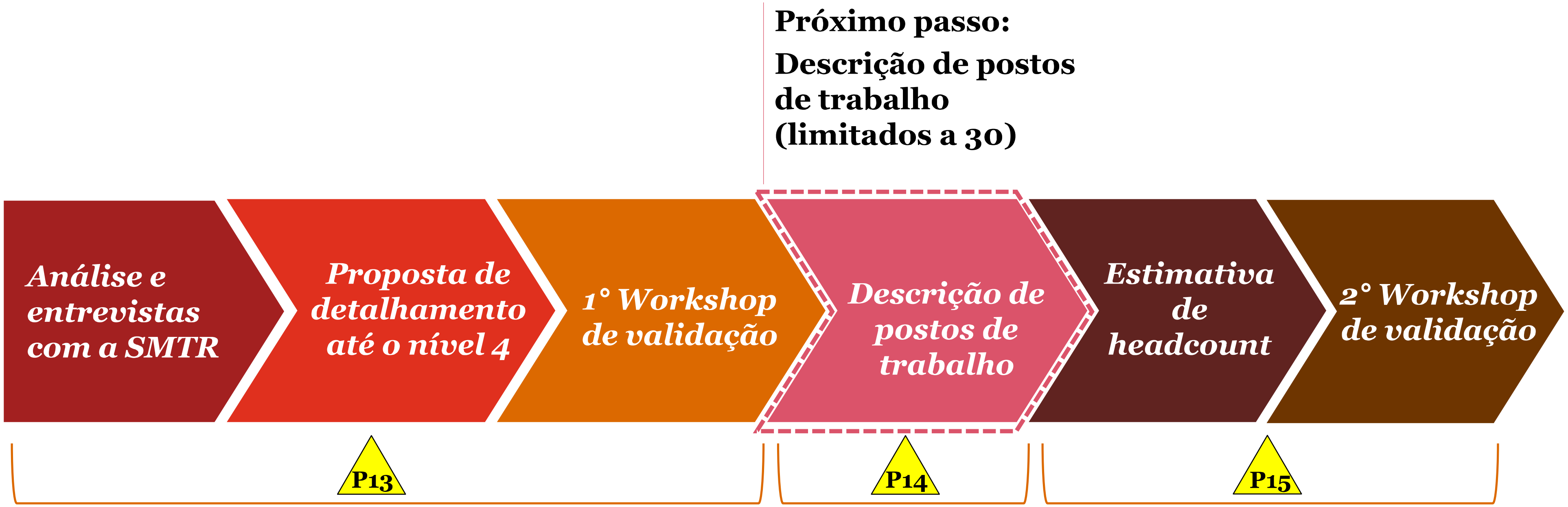
Sendo assim, recomendamos a criação e manutenção dos seguintes Comitês para o novo modelo da SMTR (2/2)

EVENTO	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	FREQUÊNCIA
Comitê de Infraestrutura e Eventos	Discute e delibera sobre os impactos das principais obras de infraestrutura e grandes eventos no sistema de transporte e trânsito da cidade.	• Avaliar os pontos de melhoria da infraestrutura do transporte urbano. • Acompanhar as principais obras já em realização ou a serem realizadas. • Realizar benchmark com outras prefeituras e órgãos no intuito de trocar experiências e conhecimentos. • Planejar as ações para adaptar o transporte aos grandes eventos. • Facilitar a o alinhamento dos diferentes órgãos envolvidos com a realização dos grandes eventos.	• Subsecretários e Coordenadores selecionados da SMTR • Representantes da CET-Rio • Representantes dos consórcios, sob demanda • De outras Secretarias e órgãos (Ex:Secretaria de Obras), sob demanda • Representantes da organização dos grandes eventos, sob demanda	Sob demanda **LÍDER** Subsecretário de Planejamento
Comitê de Crise e Prevenção de Riscos	Discute e delibera sobre a prevenção e redução dos riscos presentes na operação do sistema de transporte, além de manter um plano de ação atualizado para minimizar os possíveis danos causados pelas situações de crise.	• Elaborar planos de ação para situações de crise. • Levantar e monitorar os principais pontos críticos da operação no intuito de prevenir os riscos. • Definir equipes de trabalhos que serão responsáveis por executar e atuar nas situações de crise.	• Secretário • Subsecretários e • Coordenadores selecionados da SMTR • Representantes da CET-Rio • Representantes dos consórcios, sob demanda • Representantes dos outros modais	**FREQUÊNCIA** Semestral **LÍDER** Subsecretário de Sistema de Transporte

Sessão 9

Próximos passos

Após a validação final e ajustes do modelo aqui definido, iremos proceder à descrição de postos de trabalho definidos.



Próximo passo:

Descrição de postos de trabalho (limitados a 30)

Análise e entrevistas com a SMTR
Proposta de detalhamento até o nível 4
1° Workshop de validação
Descrição de postos de trabalho
Estimativa de headcount
2° Workshop de validação
P13
P14
P15

Relatório alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Apêndice 1

Visão das áreas por macroprocesso

Distribuição das áreas da Subsecretaria de Planejamento por macroprocessos.

	Planejamento e Projetos de Melhorias	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Subsecretaria de Planejamento	✓		
Coordenadoria de Planejamento do Sistema	✓		
Gerência de Análise da Demanda	✓		
Gerência de Planejamento da Oferta	✓		
Coordenadoria de Gestão da Rede de Transportes	✓	✓	
Gerência de Monitoramento do Sistema	✓	✓	
Gerência de Intervenções e Melhorias	✓	✓	
Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos	✓		
Gerência de Projetos Viários	✓		
Gerência de Projetos de Terminais	✓		

Distribuição das atribuições das Gerências da Coordenadoria de Planejamento por macroprocessos.

Coordenadoria da Planejamento	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Análise da Demanda	• Estima previsão da demanda para o longo prazo para o transporte público da cidade; • Relaciona-se com operadores e órgãos reguladores de outros modais; • Identifica mudanças na regulamentação estadual/ federal referente ao transporte público; • Mantém contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas; • Revê e analisa os dados realizados de demanda, aprimorando as técnicas de projeção.		
Gerência de Planejamento da Oferta	• Planeja a mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos; • Planeja e define infraestrutura de pontos e terminais apropriada; • Planeja o transporte público da cidade para atender a grandes eventos; • Realiza a modelagem da concessão/ permissões, incluindo definir indicadores e metas para os operadores; • Planeja e define a disponibilização de informações aos usuários do sistema.		

Distribuição das atribuições das Gerências da Coordenadoria da Rede de Transportes por macroprocessos.

Coordenadoria de Gestão da Rede de Transportes	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Monitoramento do Sistema	• Desenvolve simulações de transporte solicitadas pelas demais áreas; • Acompanha evolução da demanda e realiza projeções de curto prazo.	• Monitora grandes eventos com potencial impacto na demanda do transporte público; • Monitora e é responsável pelos dados de demanda; • Revê e analisa os dados realizados de demanda; • Mantém contato com as Coordenadorias regionais para receber dados relativos à utilização e alterações pontuais na malha.	
Gerência de Intervenções e Melhorias	• Avalia impacto das alterações propostas e efetuadas pelas áreas de gestão, podendo contestá-las ou propor alternativas.	• Analisa e realiza alterações na malha, pontos de parada, serviços, frequência, veículos (definitivas).	

Apêndice 1 – Visão das áreas por macroprocesso

Distribuição das atribuições das Gerências da Coordenadoria de Projetos por macroprocessos.

Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Projetos Viários	• Desenvolve projetos de transporte público, **incluindo criação/ modificação na malha de transporte,** com base nas indicações da área de Planejamento do Sistema, incluindo definições de pontos de parada; • Detalha as determinações da área de Planejamento do Sistema; • Interface com Secretaria de Obras.		
Gerência de Terminais	• Desenvolve projetos de transporte público, **incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público**, com base nas indicações da área de Planejamento do Sistema, incluindo definições de pontos de parada; • Detalha as determinações da área de Planejamento do Sistema; • Interface com Secretaria de Obras.		

Distribuição das áreas da Subsecretaria de Sistemas de Transportes por categoria de macroprocessos.

	Planejamento e Projetos de Melhorias	Gestão da Operação	Fiscalização
Subsecretaria de Sistemas de Transporte	✓	✓	
Coordenadoria Geral de Gestão da Operação	✓	✓	
Gerência de Gestão e Monitoramento	✓	✓	✓
Coordenadorias Regionais (5)		✓	
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento		✓	✓
Gerência de Fiscalização de Campo		✓	✓
Gerência de Licenciamento			✓
Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira		✓	✓
Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos		✓	✓

Distribuição das atribuições das Gerências da Coordenadoria Geral de Gestão da Operação por macroprocessos.

Coordenadoria Geral de Gestão da Operação	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Gestão e Monitoramento	• Fornece informações sobre utilização do sistema para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria.	• Relaciona-se com consórcios, Rio Ônibus, RioCard, Fetranspor, etc. para requisitar dados, exigir cumprimento das determinações da prefeitura; • Monitora parâmetros operacionais e indicadores operacionais, garantindo aderência ao planejado/ metas; • Monitora nível de serviço oferecido pelos operadores; • Solicita ações de fiscalização de campo, com base em potenciais problemas identificados remotamente; • Recebe e avalia relatórios da Fiscalização de Rua.	• Acolhe reclamações de usuários, inclusive as oriundas da Ouvidoria e do 1746, investiga, desenvolve ações corretivas e retorna à Ouvidoria/ usuário; • Notificar e multar por infrações identificadas via monitoramento remoto.
Coordenadoria Regional		• Gerencia crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise; • Identifica possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema e comunica ao Planejamento; • Contato da CET-Rio para comunicação de alterações nas vias; • Solicita e garante sinalização e bom estado dos pontos de ônibus; • Identifica mudanças nas necessidades de mobilidade. • Demanda da Secretaria de Obras ações de manutenção e conservação de vias e terminais.	

Distribuição das atribuições das Gerências da Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento por macroprocessos.

Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Fiscalização de Campo		• Reporta problemas percebidos no campo para a área de Gestão da Operação.	• Fiscaliza cumprimento dos contratos; • Monitora se infraestrutura de pontos e terminais está apropriada; • Monitora a disponibilização de informações aos usuários do sistema nos pontos e terminais
Gerência de Licenciamento			• Vistoriar e Licenciar os ônibus.

Distribuição das atribuições das áreas restantes da Subsecretaria de Sistemas Complementares.

	Planejamento e Projetos de Melhorias	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos		• Gerencia contratos de concessão/ permissões • Fornece e gerencia as licenças para os operadores alimentando as informações no cadastro de placas enviado a CRV; • Recebe listagem de multas de trânsito da CRV referentes aos operadores do sistema e atua nisso;	• Fiscaliza e garante que os consórcios cumpram os aspectos legais e documentais previstos nos contratos.
Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira		• Acompanha os indicadores financeiros dos consórcios, garantindo a aderência às metas; • Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento; • Acompanha receitas do sistema, incluindo índice de gratuidade, integração, etc. • Monitora e acompanha custos de mercado e estrutura de custos das empresas;	• Fiscaliza e acompanha custos de mercado e estrutura de custos das empresas

Distribuição das áreas da Subsecretaria de Transportes Complementares por categorias de macroprocessos.

	Planejamento e Projetos de Melhorias	Gestão da Operação	Fiscalização
Subsecretaria de Transporte Complementares		✓	
Coordenadoria Transporte Local		✓	✓
Coordenadoria de Taxis		✓	✓
Gerência de Escolar e Fretamento		✓	✓
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento		✓	✓
Gerência de Fiscalização de Campo			✓
Gerência de Licenciamento			✓

Distribuição das atribuições por macroprocessos das áreas responsáveis pelos Transportes Complementares.

Subsecretaria de Transportes Complementares	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Transportes Complementares (STPL, Taxis, Escolar e Fretamento)		• Solicita e garante sinalização de pontos de táxi pela CET-Rio; • Monitora a disponibilização online de informações aos usuários; • Gerencia crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise; • Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento; • Gere contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos e licitação até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos); • Gerencia as licenças para os operadores (veículos e auxiliares), alimentando as informações no cadastro de placas enviado a CRV – Faz interface com Gerência de Demandas Administrativas; • Recebe listagem de multas de trânsito da CRV referentes aos operadores do sistema e atua nisso; • Interlocutor para a Coordenadoria Especial de Transporte Complementar.	• Acolhe reclamações de usuários, inclusive as oriundas da ouvidoria e do 1746, investiga, desenvolve ações corretivas e retorna à Ouvidoria/ usuário.; • Fiscalizar e garantir que os operadores cumpram os aspectos legais e documentais previstos nos contratos.

rio alterado em função da solicitação da Comissão de fiscalização da SMTR – indicadas no Apêndice 2

Apêndice 1 – Visão das áreas por macroprocesso

Distribuição das atribuições das Gerências de Fiscalização e Licenciamento por macroprocessos.

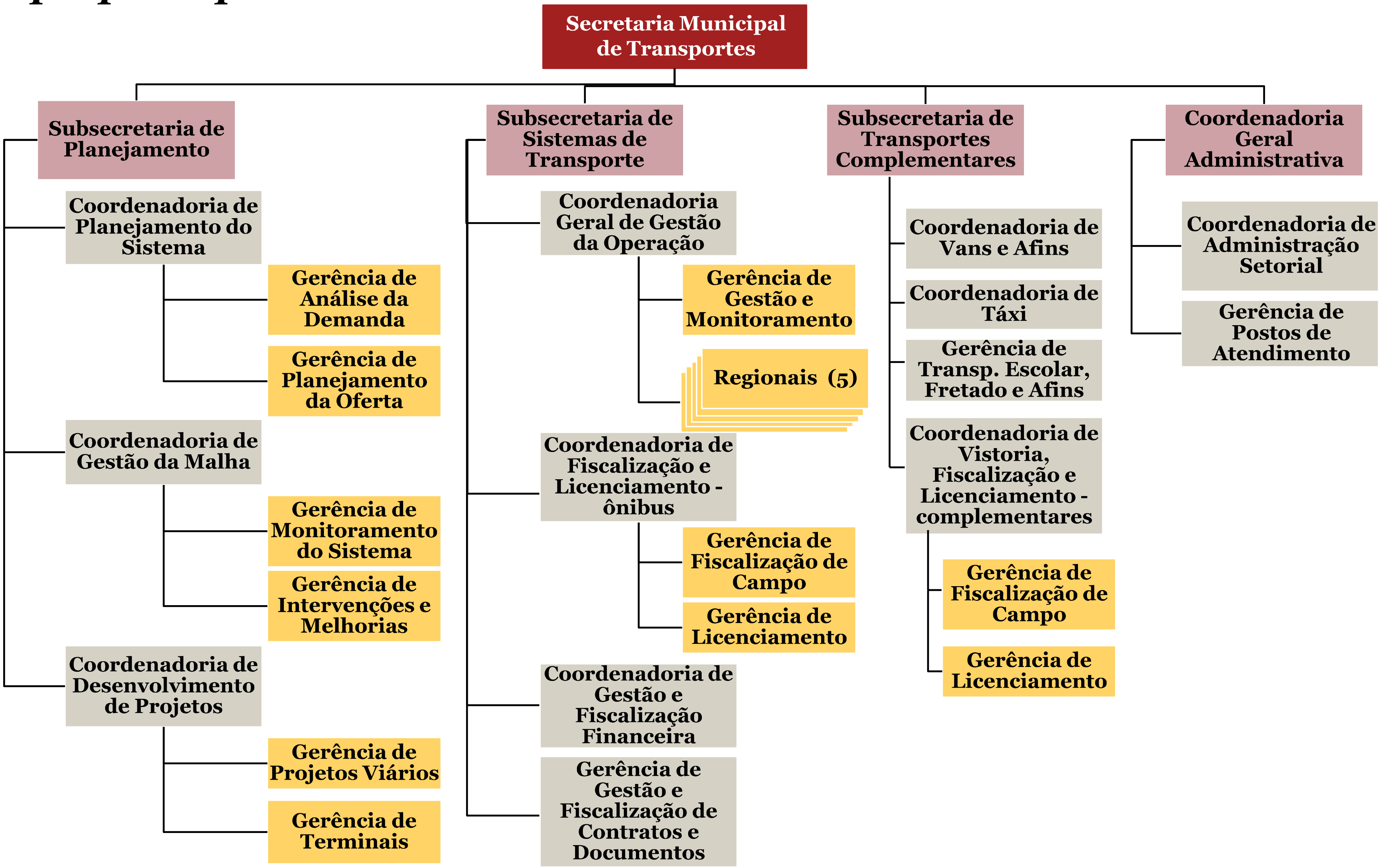
Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento	**Planejamento e Projetos de Melhorias**	**Gestão da Operação**	**Fiscalização**
Gerência de Fiscalização de Campo			• Fiscaliza cumprimento dos contratos, determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro e metas de indicadores através de ações na rua, etc. – Ações podem ser sistemáticas ou provocadas por demandas da área de Monitoramento do Sistema.
Gerência de Licenciamento	.		• Realiza vistorias nos veículos, recolhe documentos e fornece licenças, com base em regras e direcionamento das áreas de cada modal – Áreas de cada modal também gerenciam as

Apêndice 2

Estrutura final - Revisada conforme indicação da Comissão de Fiscalização

Apêndice 2 – Estrutura final - Revisada conforme indicação da Comissão de Fiscalização

Com base na revisão dos fiscais, apresentamos a estrutura proposta para a SMTR



Secretaria Municipal de Transportes

- **Subsecretaria de Planejamento**
  - Coordenadoria de Planejamento do Sistema
    - Gerência de Análise da Demanda
    - Gerência de Planejamento da Oferta
  - Coordenadoria de Gestão da Malha
    - Gerência de Monitoramento do Sistema
    - Gerência de Intervenções e Melhorias
  - Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos
    - Gerência de Projetos Viários
    - Gerência de Terminais
- **Subsecretaria de Sistemas de Transporte**
  - Coordenadoria Geral de Gestão da Operação
    - Gerência de Gestão e Monitoramento
    - Regionais (5)
  - Coordenadoria de Fiscalização e Licenciamento - ônibus
    - Gerência de Fiscalização de Campo
    - Gerência de Licenciamento
  - Coordenadoria de Gestão e Fiscalização Financeira
  - Gerência de Gestão e Fiscalização de Contratos e Documentos
- **Subsecretaria de Transportes Complementares**
  - Coordenadoria de Vans e Afins
  - Coordenadoria de Táxi
  - Gerência de Transp. Escolar, Fretado e Afins
  - Coordenadoria de Vistoria, Fiscalização e Licenciamento - complementares
    - Gerência de Fiscalização de Campo
    - Gerência de Licenciamento
- **Coordenadoria Geral Administrativa**
  - Coordenadoria de Administração Setorial
  - Gerência de Postos de Atendimento

www.pwc.com.br

© 2014 PricewaterhouseCoopers Corporate Finance & Recovery Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Corporate Finance & Recovery Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

Sumário executivo

P20 – Avaliação dos Postos de Venda

04 de Novembro de 2014

pwc strategy&

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Sumário Executivo

- Visão Geral: Produto P20 – Avaliação dos Postos de Venda
- Distribuição da amostra por RTR – Rede de Transporte Regional
- Representatividade
- Efetividade da pesquisa
- Itens em não conformidade
- Resultados por RTR – Rede de Transportes Regional
- Outras informações

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Visão Geral: Produto P20 – Avaliação dos postos de venda

Objetivos

Aferir a conformidade das operadoras dos postos de vendas segundo decreto Nº 38.948 de 2014.

Periodicidade

Trimestral: 8 relatórios contendo 60 postos de venda cada.

Amostragem

- 60 postos de venda por relatório
- Amostra total 480 dos 517 postos de vendas definidos no decreto Nº 38.948 de 2014.

Onde Estamos?

180 postos avaliados (Produtos P20.02 e P20.03).

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Distribuição da amostra por RTR – Rede de Transporte Regional

Fiscalização em 180 postos de vendas:

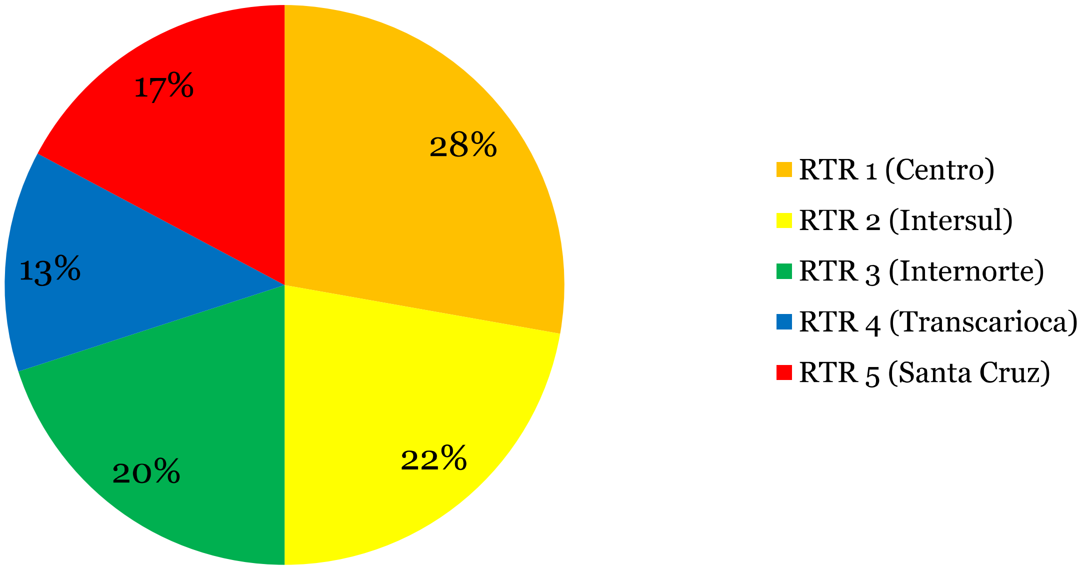
Consolidado

Região	Quantidade de Postos de Venda
RTR 1 (Centro)	**50**
RTR 2 (Intersul)	**40**
RTR 3 (Internorte)	**36**
RTR 4 (Transcarioca)	**23**
RTR 5 (Santa Cruz)	**31**
Total	**180**

Seleção randômica conforme estratégia alinhada junto SMTR e validada a cada reunião do CO

RTR Centro é uma região de atendimento comum a mais de um consórcio.

Distribuição da amostra por RTR - Consolidado



(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Representatividade

Total de Postos de Vendas	**517**	**100%**
Amostra representativa considerando o universo	**60**	**12%**
Total do contrato	**480**	**93%**

P20.01	60
P20.02	60
P20.03	60
P20.04	60
P20.05	60
P20.06	60
P20.07	60
P20.08	60

O consolidado da RTR 1 apresenta valor acima de 100%, pois para o P22.01 foi utilizado um relatório com data base de Nov/2013, para o P22.02 com data base de Jul/2014 e P22.03 com data base de Ago/2014.

Visão Geral		**P22.01**		**P22.02**		**P22.03**		**Consolidado**
RTR	**Quantidade de Postos de Venda**	**RTR**	**Quantidade de Postos de Venda**	**RTR**	**Quantidade de Postos de Venda**	**RTR**	**Quantidade de Postos de Venda**	**%**
RTR 1 (Centro)	40	RTR 1 (Centro)	20	RTR 1 (Centro)	14	RTR 1 (Centro)	16	125%
RTR 2 (Intersul)	57	RTR 2 (Intersul)	23	RTR 2 (Intersul)	5	RTR 2 (Intersul)	12	70%
RTR 3 (Internorte)	145	RTR 3 (Internorte)	10	RTR 3 (Internorte)	19	RTR 3 (Internorte)	7	25%
RTR 4 (Transcarioca)	76	RTR 4 (Transcarioca)	7	RTR 4 (Transcarioca)	6	RTR 4 (Transcarioca)	10	30%
RTR 5 (Santa Cruz)	110	RTR 5 (Santa Cruz)	-	RTR 5 (Santa Cruz)	16	RTR 5 (Santa Cruz)	15	28%
Total	**428**	**Total**	**60**	**Total**	**60**	**Total**	**60**	**14%**

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Efetividade da pesquisa

	P20.01*		**P20.02**		**P20.03**		**Consolidado**	
	Quant.	**%**	**Quant.**	**%**	**Quant.**	**%**	**Quant.**	**%**
Geraram check list	22	37%	38	63%	45	75%	105	58%
Não encontrado ou não funciona	38	63%	22	37%	15	25%	75	42%

** Após os resultados da P20.01, SMTR publicou decreto que exige a atualização da relação de Postos de Venda.*
Decreto nº 38.948 de 16 de Julho de 2014.

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Itens em não conformidade

Problema Identificado	**Plano de Ação**	**Vencimento**	**Responsável**	**Status**
Relação de postos de venda utilizada para planejamento e execução dos trabalhos está desatualizada, pois não foram encontrados 38 postos. Relação de postos de venda (data-base Nov/13).	• Publicar decreto contendo: Regulamentação da atividade de Venda de Cartões e Crédito (incluindo os limites relacionados); - Definição de quantidade dos postos de venda e periodicidade de atualização das informações de endereços, nomes, etc. ** Inicio da vigência: 16/01/2015.*	31/07/2014	SUBC - Hélio Faria	Concluído
	• Definir procedimento de guarda e disponibilização de informações pela SMTR.	31/12/2014	SUBC - Hélio Faria	Em andamento

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Itens em não conformidade

Problema Identificado	Plano de Ação	Vencimento	Responsável	Status
• 57% Serviço de recarga é cobrado; • 67% Sem cartão disponível; • 63% Não é possível efetuar a recarga em qualquer valor; • 48% Possuem limite de crédito;	• Sugerir e propor relação para alteração no Decreto - Código Disciplinar (Nº 36.343 de 2012) definindo o tipo de infração e penalidade.	31/07/2014	SUBC - Hélio Faria	Concluído
	• Notificar os 4 consórcios por meio de ofício informando os problemas, buscando uma ação corretiva para cada ponto encontrado.	31/12/2014	SUBC - Hélio Faria	Em andamento

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Itens em não conformidade

Problema Identificado	Plano de Ação	Vencimento	Responsável	Status
• 44% Não possuem sinalização externa. • 27% Apresentaram problemas de funcionamento da máquina; • 12% Foram considerados de difícil acesso; • 2% Não foram considerados um ambiente com natureza de negócio adequada.	• Sugerir e propor relação para alteração no Decreto - Código Disciplinar (Nº 36.343 de 2012) definindo o tipo de infração e penalidade. • Notificar os 4 consórcios por meio de ofício informando os problemas, buscando uma ação corretiva para cada ponto encontrado.	31/07/2014 31/12/2014	SUBC - Hélio Faria SUBC - Hélio Faria	Concluído Em andamento

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Resultado por RTR – Rede de Transporte Regional

Região	Média por região (P20.01)	Média por região (P20.02)	Média por região (P20.03)	Média por região (Acumulada)
RTR 1 (Centro)	1,1	1,2	1,4	1,2
RTR 2 (Intersul)	1,0	1,4	1,1	1,2
RTR 3 (Internorte)	1,1	1,2	1,5	1,3
RTR 4 (Transcarioca)	1,1	1,2	1,3	1,2
RTR 5 (Santa Cruz)	0,0*	1,1	1,4	1,2
TOTAL	**1,1**	**1,2**	**1,3**	**1,2**

Legenda: A escala de avaliação vai “0” a “2”, onde “0” é o pior desempenho e “2” é o melhor desempenho.

** Não obtivemos check list válido para postos de venda da RTR 5 Santa Cruz.*

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Outras informações

Postos de vendas com menor média		
Região	**Posto de Venda**	**Média Geral**
RTR 5 (Santa Cruz)	MedTec	0,3
RTR 2 (Intersul)	Microlins	0,5
RTR 1 (Centro)	Fabiola Souza Gomes	0,8
RTR 1 (Centro)	Global	0,8
RTR 2 (Intersul)	Banca Nova Costa	0,8
RTR 4 (Transcarioca)	Banca do Charlie	0,8
RTR 1 (Centro)	Bric Brac Bar	0,8
RTR 1 (Centro)	Banca do José	0,8
RTR 2 (Intersul)	Banca do Alexandre	0,8
RTR 4 (Transcarioca)	Eletrohidraulica Manoel Veríssimo	0,8
RTR 4 (Transcarioca)	Mercado Manô	0,8
RTR 3 (Internorte)	Oficial TI Informática	0,8
RTR 3 (Internorte)	Mercearia Ema	0,8
RTR 3 (Internorte)	Loja Rosalia	0,8

*Media inferior a 1,0

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Outras informações

Postos de vendas com maior média		
Região	**Posto de Venda**	**Média Geral**
RTR 5 (Santa Cruz)	Loja Rio Card Bangu	1,6
RTR 2 (Intersul)	Humaitá	1,8
RTR 4 (Transcarioca)	Dell Fanny Joalheiros	1,8
RTR 3 (Internorte)	Benfica Posto	1,8
RTR 2 (Intersul)	Estação de Metrô General Osório	1,8
RTR 5 (Santa Cruz)	Doce Mania	1,8
RTR 5 (Santa Cruz)	JC Lanches e Guloseimas	1,8
RTR 1 (Centro)	JG Tecnologia e Servicos	2
RTR 3 (Internorte)	CIA da Fortuna	2

*Media superior a 1,5

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

Obrigado!

www.pwc.com.br
&
www.strategyand.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers Corporate Finance & Recovery Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda, a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers International Limited, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.